

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
_____ А.В. Морозов
_____ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
_____ И.Н. Воронович
_____ 2018 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.
ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ И КОММУНИКАЦИИ**

для специальности 1-21 04 01 Культурология,
направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная),
специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных
культурных связей,
специализации 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и
общественных связей

Составитель: А.В. Морозов, заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», доктор филологических наук, профессор

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета университета 20.03.2018 г.
протокол № 7

Составитель:

А.В. Морозов, заведующий кафедрой межкультурных коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», доктор филологических наук, профессор

Рецензенты:

В.Ф. Мартынов, заведующий кафедрой культурологии Института современных знаний им. А.М. Широкого, доктор культурологии, профессор

Е.А. Макарова, заведующий кафедрой менеджмента социально-культурной деятельности Учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

кафедрой межкультурных коммуникаций

(протокол от 28.02.2018 № 7);

Советом факультета культурологии и социокультурной деятельности

полное название факультета

(протокол от _____ № _____)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	9
2.1	Конспект лекций	9
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	83
3.1	Планы семинарских занятий для студентов очной формы обучения.....	83
3.2	Планы семинарских занятий для студентов заочной формы обучения.....	85
3.3	Планы и задания лабораторных занятий для студентов очной формы обучения.....	85
3.4	Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине.....	115
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	116
4.1	Вопросы к экзамену.....	116
4.2	Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов...	118
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	119
5.1	Учебная программа дисциплины.....	119
5.2	Основная литература.....	125
5.3	Дополнительная литература.....	125

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (УМК) составлен с учетом разработанной нами в 2014 году программы дисциплины «Профессиональные коммуникации». Представленный УМК включает тематические планы для разных форм обучения и материалы дидактического характера. Автор кратко излагает основной научный и практический материал и предлагает список рекомендуемой литературы. В УМК включены темы практических и лабораторных занятий, вопросы к экзамену и зачету, а также показаны критерии оценки знаний студентов.

Рекомендуется в помощь студентам при изучении дисциплины «Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации». В учебном издании раскрываются следующие вопросы: предмет и базовые аспекты теории коммуникации; исторические вехи возникновения и развития коммуникации; историко-культурное развитие теорий информации и коммуникации; функции, типы и средства коммуникаций; формы коммуникационных действий; модели и элементы коммуникативного процесса; коммуникация в различных сферах социокультурной жизни; эффективность коммуникации и др.

Данный учебно-методический комплекс является структурно-логической моделью процесса формирования профессионально значимых компетенций культурологов-менеджеров по деловому этикету и коммуникативистике, которые осуществляют свою деятельность в сфере культуры.

Целью преподавания дисциплины «Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации» является получение студентами теоретических знаний и практических навыков использования этикетных норм деловой коммуникации; донесение студентам современных подходов этического поведения и возможностей их реализации в своей профессиональной деятельности; необходимость дать будущим специалистам знания, привить умения и навыки позитивного общения в деловой жизни и их применения в целях достижения успехов в профессиональной карьере.

Основная задача преподавания дисциплины – формирование у студентов профессиональной компетенции в области:

- сущностной взаимосвязи этики бизнеса и принципов универсальной общечеловеческой этики;
- теории и практики деловых коммуникаций;
- навыков делового общения, организационной культуры в бизнес-среде.

В результате изучения дисциплины обучаемый должен

знать:

- нравственные основы современного этикета, историю становления и развития этикетных норм и правил поведения;
- принципы современного бизнес-этикета;
- этикетные нормы и правила делового общения, поведения в общественных местах;
- методику ведения деловой беседы, переговоров, делового совещания;
- правила заполнения и ведения деловой документации, оформления визитных карточек;
- правила межличностного делового общения;
- факторы, определяющие имидж делового человека, эстетические требования к внешнему облику.

уметь:

- ориентироваться в изменяющихся коммуникационных требованиях в сфере делового общения;
- структурировать свою рабочую деятельность в соответствии с правилами и нормами делового этикета.

владеть:

- междисциплинарным подходом при решении проблем бизнес-этикета.

Требования к освоению: студент должен обладать следующими академическими компетенциями:

- владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- владеть междисциплинарным подходом при решении проблем;
- иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

Студент должен иметь следующие социально-личностные компетенции:

- обладать качествами гражданственности;
- быть способным к социальному взаимодействию;
- обладать способностью к межличностным и межкультурным коммуникациям.

Особенности структурирования УМК и подачи материала в нем определялись, прежде всего, содержанием учебной программы по данной дисциплине, требованиями к компетенциям, сформулированным в образовательном стандарте Республики Беларусь по специальности 1-21 04 01 Культурология направление специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная), специализациям 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей и 1-21 04 01-02 03 Менеджмент рекламы и общественных связей.

Дисциплина структурирована по разделам и темам, представляющим относительно самостоятельные укрупненные дидактические единицы содержания обучения. Содержание тем опирается на приобретенные ранее студентами знания при изучении следующих дисциплин: «История и теория коммуникаций», «Теория и практика рекламной деятельности», «Медиапланирование», «Организационное обеспечение связей с общественностью» и др.

В рамках УМК предусмотрено ознакомление с задачами 5 разделов:

Раздел 1. Пояснительная записка, в которой отражаются цели и задачи учебного издания, особенности структурирования и подачи учебного материала, рекомендации по организации работы с УМК, тематические планы дисциплины для разных форм обучения.

Раздел 2. Теоретический. Конспект лекций – объединяет в себе материалы для теоретического изучения учебной дисциплины.

Раздел 3. Практический – содержит планы семинарских и лабораторных занятий по дисциплине, методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов.

Раздел 4. Контроль знаний – перечень вопросов к экзамену, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов.

Раздел 5. Вспомогательный – учебная программа по дисциплине, список основной и дополнительной литературы, рекомендуемой для изучения по учебной дисциплине.

Учебным планом на изучение дисциплины ««Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации» отводится 132 часа, из них 60 часа – аудиторные. Примерное распределение часов по видам занятий: лекционных – 18, семинарских – 18, лабораторные – 24.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для дневной формы получения образования

Название раздела, темы	лекции	Семинарские занятия	лабораторные занятия
Тема 1. Профессиональная деятельность в системе социального жизнеобеспечения	2		
Тема 2. Сущность и слагаемые профессиональной культуры	2		
Тема 3. Деловой этикет: история возникновения и основные характеристики	2		
Тема 4. Национальные особенности делового этикета		2	
Тема 5. Деловая коммуникация менеджера	2		
Тема 6. Речевая коммуникация в профессиональной деятельности	2		2
Тема 7. Ораторское мастерство в деловом общении		2	4
Тема 8. Способы установления контакта с аудиторией			4
Тема 9. Монолог в деловой коммуникации	2	2	2
Тема 10. Сущность и особенности диалогического общения	2	2	2
Тема 11. Полемика, ее сущность и социальные функции		2	4
Тема 12. Организация коллективных форм делового общения		2	2
Тема 13. Протокол деловых переговоров	2		2
Тема 14. Дипломатический протокол		2	
Тема 15. Управление конфликтами в профессиональной коммуникации	2	2	2
Тема 16. Роль общественного мнения в управленческой практике		2	
Всего	18	18	24

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

для заочной формы получения образования

Название темы	лекции	Семинарские занятия	лабораторные занятия
Тема 1. Деловой этикет: история возникновения и основные характеристики	2	-	
Тема 2. Национальные особенности делового этикета		2	
Тема 3. Речевая коммуникация в профессиональной деятельности			2
Тема 4. Ораторское мастерство в деловом общении			2
Тема 5. Способы установления контакта с аудиторией		2	2
Тема 6. Протокол деловых переговоров	2		2
Всего	4	4	8

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Конспект лекций

Тематика лекционных занятий в пределах отведенных часов учебного времени отражена в примерном тематическом плане для дневной и заочной форм обучения в высшем учебном заведении в объеме, установленном рабочими учебными планами.

Тема 1. Профессиональная деятельность в системе социального жизнеобеспечения

1. Предметом учебного курса «Деловой этикет и коммуникации» является специфический социокультурный феномен, универсальная система, включающая знания и ценности, которые в виде образцов и норм, принятых в конкретной специализированной социокультурной среде, регулирующих профессиональную деятельность (профессия – род трудовой деятельности, вид занятий, требующий специальной подготовки человека).

Задачами курса является:

1. Освоение современных стандартов и образцов профессиональной культуры с учетом специфики приобретаемой квалификации культуролога-менеджера;
2. развитие способности к эффективному общению в профессиональной среде;
3. Приобретение навыков по оптимальному использованию норм служебного и речевого этикета, в т.ч. усвоение его социокультурных, регионально-этнических особенностей.

Учебный курс ориентирован на решение важной практической задачи, связанной с формированием профессионального ценностно-мотивационного ядра мировоззрения студентов, дополнение профессиональных знаний и включение их в единую культурно-мировоззренческую систему (знания – ценности – нормы – регулятивы деятельности).

Профессия (лат. – объявляю своим делом) – род трудовой деятельности, требующей определенной подготовки и являющейся обычно источником духовного и материального обеспечения.

Профессионал – работник, полностью отвечающий требованиям данного производства, данной области деятельности.

Современное общество предъявляет особые требования к профессиональным качествам личности: быть конкурентоспособной, самостоятельной, инициативной. **Современный профессионал** – это не только знаток своего дела, это человек, который несет ответственность за

результат своих действий, за принимаемые им решения. Профессиональная деятельность специалиста в любой сфере опирается не только на узкоконкретные знания и навыки, но и на более широкие мировоззренческие представления о мироздании, социальном мире и человеке, позволяя видеть свои действия в перспективе, просчитывая, возможно, глобальные их последствия. В XXI веке следует рассматривать не только *управленческую культуру, педагогическую культуру, культуру врачевания* и т.п., а рассматривать более широко *культуру профессиональной деятельности*.

2. Английское слово «менеджмент» (управление) происходит от корня латинского слова «манус» – рука. Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало искусство управления лошадьми. И только потом это слово перенесли в сферу человеческой деятельности и стали обозначать область науки и практики **управления людьми** и организациями.

Управление – это достижение целей и задач организации (учреждения) и общества в целом с помощью определенных методов, действий, направленных на получение конечного результата.

Основные **функции менеджера**:

1. Планирование;
2. Организация
3. Контроль
4. Мотивирование/Руководство

Совершенно очевидно, что особое управленческое действие начинается с познания сути происходящих процессов, выдвижения новых идей, установок, планов, что характеризует, прежде всего, содержание управления, уровень управленческого мышления. Без умения выдвинуть социальные цели, сформулировать задачи управления, а затем найти адекватные методы их решения, не может быть эффективного управления.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Понятие «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных подразделений;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

Требования, предъявляемые профессиональной компетенции менеджера:

- понимание сущности управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей менеджмента, способов достижения целей и повышение эффективности работы организации;

- умение использовать современные информационные технологии и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- владение искусством управления человеческими ресурсами;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию.

Важным фактором повышения эффективности менеджмента является разделение труда менеджера, то есть специализация управленческих работников на выполнение определенных видов деятельности, разграничение их полномочий и сфер ответственности.

Существует **горизонтальное и вертикальное разделение** всей работы на составляющие компоненты.

Вертикальное – построено на выделении иерархических уровней управления. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, в организации можно выделить **три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и низовой.**

Руководителей высшего уровня часто называют **топ-менеджерами** (или **топ-менеджментом**) организации, от английского – **top-managers** или **top-management** (где **top** означает «вершина»). Топ-менеджеры отвечают за принятие важнейших стратегических решений, определяющих судьбу всей компании. Как правило, деятельность топ-менеджеров не разделяется по функциям (производство, финансы и т.п.), поскольку высшие руководители управляют организацией (компанией) в целом, отвечая за всю ее деятельность и развитие. Тем не менее, иногда к этому уровню относят должности вице-президентов компании, отвечающих за конкретные направления деятельности.

Руководители среднего уровня (**middle managers**), как правило, возглавляют крупные подразделения компании (департаменты, отделы). Они отвечают за практическую реализацию стратегических планов, разработанных высшим руководством. Руководители среднего уровня формируют тактические планы и управляют реализацией тактических решений. Средний уровень включает менеджеров, ответственных за ход производственных процессов, подразделений, которые состоят из нескольких первичных образований. Готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего уровня, и передают эти решения в виде конкретных заданий руководителям низового уровня.

Руководители низового уровня (**first-line managers** – менеджеры первичного уровня) являются младшими руководителями в организации. Их также часто называют **операционными менеджерами**. Первичный уровень – это организационный уровень, отвечающий за непосредственное управление работниками – сотрудниками организации, занимающими исполнительские должности. Особенностью этого уровня управления является то, что менеджеры здесь нередко сами выполняют

разнообразные производственные задания, совмещая функции руководителей и исполнителей.

Одной из наиболее заметных тенденций в перераспределении ролей и сфер влияния менеджеров современных организаций является возрастание вклада в совершенствование деятельности компаний **менеджеров проектов** (т.н. «менеджеров команд»). Число таких менеджеров в наши дни значительно возросло. Менеджер проекта отвечает за реализацию проекта – совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер и требует активного, творческого участия других сотрудников.

В зависимости от вида деятельности менеджеры бывают **линейные и функциональные**. Линейные – которые отвечают за все функции управления. Функциональные – несут ответственность за одну конкретную функцию.

По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предметом труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результатом труда – управленческое решение.

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны

иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

3. Менеджер социально-культурной деятельности, как и любой другой специалист, может считаться профессионально компетентным, если имеет достаточно высокий уровень образования, владеет необходимыми навыками, умениями, имеет профессионально-деловой опыт, обладает организаторскими способностями.

Кроме общих требований менеджеры социокультурной сферы должны отвечать и целому ряду специфических требований, обусловленных особенностями самой социокультурной деятельности:

1. Необходимость становления и развития особого типа управления – **сопричастного менеджмента** (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений).

Профессиональная компетентность сопричастного менеджера определяется его ориентацией на культуровоспроизводящую и культуротворческую деятельность с людьми, его способностями к публичной деятельности, импровизации и творческому самовыражению.

2. Менеджмент и производственный процесс в социокультурной сфере – это не манипулирование индифферентной массой людей, а гармоничная деятельность, в основе которой находятся духовные начала, творческая личность, человеческий ресурс.

3. Исходя из того, что социокультурная сфера приобрела сегодня характер как некоммерческой, так и коммерческой деятельности (производство культурного продукта), менеджер социально-культурной сферы обязан быть экономически и юридически грамотным специалистом, владеющим навыками эффективной коммуникации.

4. Поскольку в социокультурной сфере ключевыми фигурами производственного процесса являются в основном люди творческого труда, процесс регулирования и координации их деятельности должен опираться на мотивационные и стимулирующие факторы.

5. Отсутствие жесткого контроля сверху, невмешательство и свобода деятельности предполагают иные стандарты качества, которые в отечественных условиях не всегда могут быть на уровне мировых, но обязательно должны соответствовать запросам потребителей.

Сопричастный тип менеджмента предусматривает в этих условиях максимально возможное делегирование полномочий, развитие горизонтальных коммуникаций без посредничества администрации,

свободу циркуляции любого вида информации. Расширение информационного поля деятельности социокультурной организации усиливает ее сопричастность к общему делу, повышая уровень мотиваций, способствует становлению творческой атмосферы в коллективах учреждений культуры.

Профессиональная компетентность менеджера социокультурной сферы – это качественный уровень профессиональной деятельности, ориентированной на социально значимый, культурно-творческий конечный результат (цель) и оптимальный процесс его достижения.

Профессиональная компетентность менеджера социокультурной деятельности проявляется в двух ипостасях: объективная сторона – в умении управлять коллективом учреждения культуры в целом и его отдельными сотрудниками; субъективная – в профессионализме самого менеджера, который реализуется в самой его деятельности, в его личностном отношении к этой деятельности.

Умение управлять коллективом учреждения культуры и профессионализм самого менеджера (личностная форма), как два (объективное и субъективное) начала, взаимно обогащая друг друга, формируют профессионализм как часть профессиональной компетентности социокультурного менеджера.

Профессионализация менеджера социально-культурной деятельности – это постоянное его самосовершенствование в соответствии с изменяющимися целями и задачами социокультурной деятельности.

Компетентность представляет собой не только результат и оценочный показатель деятельности менеджера, но и уровень его мышления, стиль деятельности.

За достаточный уровень **межкультурной компетентности менеджера** социально-культурной сферы обычно принимается совокупность культурной, коммуникативной и языковой компетенции, обеспечивающая возможность адекватного общения в конкретной социальной или этнической группе.

Культурная компетенция – понимание фоновых знаний, ценностных установок, психологической и социальной идентичности, характерных для культурной среды общения. Предполагает умение извлечь необходимую информацию из различных культурных источников (книги, фильмы, периодика, политические явления и т.д.) и дифференцировать ее с точки зрения значимости для межкультурной коммуникации.

Коммуникативная компетенция – приемы и стратегии, необходимые для эффективного общения. Составными элементами являются следующие умения:

- интерпретировать специфические для данной культуры сигналы готовности собеседника начать коммуникацию или нежелание общаться;

- определить долю говорения и слушания в зависимости от ситуации и культурных норм среды общения;
- адекватно выразить свою мысль и понять мысль собеседника;
- направить беседу в нужное русло;
- подавать и интерпретировать сигналы смены коммуникативных ролей и сигналы завершения общения;
- сохранять принятую для данной культуры коммуникативную дистанцию;
- использовать вербальные и невербальные средства, приемлемые для данной культуры;
- приспособиться к социальному статусу коммуникантов и межкультурным различиям;
- корректировать собственное коммуникативное поведение.

Языковая компетенция – правильный выбор языковых средств, адекватных ситуации общения, способность применять прошлый коммуникативный опыт в новых ситуациях. Языковая компетенция в родном языке всегда выше, чем в иностранном. Недостаток вербальных средств при необходимости общаться на иностранном языке является сильным стимулом к совершенствованию языковых навыков.

Профессиональная компетентность по своей сути тесно соприкасается с таким понятием, как «знание»: доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей.

Классифицируя указанные виды знаний, нетрудно установить, что профессиональную компетентность менеджера определяют:

- методологические знания (знание общих принципов познания явлений и процессов);
- теоретические знания (знание конкретных моделей и конструкций профессионального управления и его возможных трансформаций);
- технологические знания (знание способов, методов, средств и форм построения управленческих действий).

Единство методологических, теоретических и технологических знаний в совокупности с практическим опытом рождает и накапливают умения и навыки, профессиональный опыт как основу профессионального мастерства.

Таким образом, профессиональное мастерство менеджера рождается в процессе реальной социокультурной деятельности. Деятельность становится основным компонентом профессионального мастерства, а оно определяет профессиональную компетентность менеджера. В свою очередь, **профессиональная компетентность выступает в качестве основного атрибута профессиональной культуры.**

Тема 2. Профессиональная культура

Профессиональная культура – это универсальная система, включающая профессиональные знания и ценности, которые в виде образцов и норм, принятых в конкретной профессиональной области, регулируют профессиональную деятельность.

Современное общество предъявляет спрос на грамотных людей, способных адекватно оценивать социокультурный процесс и свою роль в нем, обладающих необходимыми знаниями в профессиональной деятельности. Высокие и быстроменяющиеся требования предъявляются уже не только к технике и технологиям, но, прежде всего, к людям, создающим их и управляющим ими.

«Кадры решают все» – не лозунг, а реальное руководство к действию по профессиональной подготовке современных специалистов. **Государственная кадровая политика** – это стратегическая деятельность государства, центральных органов управления по созданию целостной системы формирования и использования кадрового потенциала, ориентированного на эффективное решение современных экономических, социальных и политических задач. Государственная кадровая политика в Республике Беларусь представляет собой систему подготовки, подбора, расстановки, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также сохранения и приумножения интеллектуального потенциала государства.

Уровни развития профессиональной культуры личности можно рассматривать по различным основаниям:

- по уровням сформированности профессиональных знаний, навыков и умений;
- по уровням овладения «базисными квалификациями» – умениям овладения компьютером, иностранными языками, профессионального общения, умениям маркетинга, рекламы и сбыта продукции и т.п.;
- по уровням овладения эстетическими, этическими, экономическими, экологическими, правовыми компонентами профессиональной культуры.

Таким образом, профессионализм многоаспектен. Рассмотренные варианты целесообразно использовать для анализа процесса профессионального обучения, построения его содержания и организации. В то же время для определения официальных требований к уровням квалификации специалистов используются обобщенные, интегративные оценки в виде профессионально-квалификационных характеристик, содержащихся в Едином тарифно-квалификационном справочнике (для рабочих профессий) и Единой номенклатуре должностей служащих (для специалистов). Эти требования разнесены по конкретным профессиям и квалификационным разрядам, а также по конкретным должностям.

Культура профессиональной деятельности включает следующие слагаемые:

1. Знание основ профессиональной деятельности.

2. Навыки делового общения в соответствии со служебным этикетом.
3. Знания и навыки по разрешению психологических коллизий в коллективе.
4. Ораторское искусство.
5. Умение создавать оптимальное вещно-символическое окружение на рабочем месте, а также рациональную организацию рабочего времени, в т.ч. с помощью самоменеджмента.
6. Формирование и оптимальное использование своего имиджа.

Центральное место в профессиональной культуре занимают проблемы, связанные с деятельностью субъектов управления – руководителей, управляющих, менеджеров – всех организаторов управленческого цикла. При *процессуальном* подходе исследуется роль управленцев на этапах получения и анализа необходимой для управления информации, в ходе планирования и прогнозирования, принятия управленческих решений, организации исполнения и контроля за всем управленческим процессом.

Роль руководителя исследуется в различных подходах к управлению не только в *процессуальном*, но и в *системном*, в котором руководитель чаще всего анализируется в качестве системообразующего фактора в системе управления, в *ситуационном*, где роль руководителя определяется различными ситуационными переменными, приоритеты которых определяются для каждого случая в зависимости от стечения конкретных обстоятельств в данный момент. Таким образом, **эффективность управления ставится в зависимость не только от объективных, но и от субъективных факторов управленческого процесса.**

Традиционно субъективный фактор управления рассматривается в комплексе, сочетающем деловые, профессиональные и личностные качества руководителя. В их число входят:

- 1) профессиональные знания в конкретной сфере деятельности, включающие владение методологией их совершенствования, углубления и обновления;
- 2) организаторские способности и навыки управленческой деятельности, ориентированные на использование новейших достижений в области технических, естественных и социально-гуманитарных наук;
- 3) искусство делового общения, основанное на соблюдении норм служебного, в т. ч. речевого этикета;
- 4) компетентность в области психолого-педагогических проблем управления, учитывающих социально-психологические особенности поведения людей в организованном сообществе;
- 5) общий культурный кругозор, сформированный на основе усвоения общезначимых ценностей мировой и национальной культуры;
- 6) нравственный облик, соответствующий общегуманистическим нравственным идеалам.

Совокупность социальных качеств субъекта управления позволяет выйти на оценку такой его интегральной характеристики, как управленческая культура, которая представляет собой степень реализации социально значимых характеристик руководителя в управленческой практике и может быть выражена в очень широком спектре – от *очень низкой управленческой культуры* до *очень высокой культуры управления*.

Эта степень оценки зависит от многих факторов, но главным среди них является соответствие (или несоответствие) стандартам и образцам управленческой культуры, сложившимся в конкретной социокультурной среде на определенном историческом этапе ее развития

Роль культуры как фактора, определяющего решение современных проблем управления, в настоящее время неуклонно возрастает.

Во-первых, социально-культурные регуляторы общественной жизни в связи с требованиями информационной революции среди других (экономических, юридических, политических) приобретают все большую значимость.

Во-вторых, они становятся все в большей мере системообразующими в совокупности всех взаимодействующих сил в обществе и проникают в деятельность каждого элемента общества, расширяя тем самым зону своего воздействия.

В-третьих, доля интеллектуальной собственности в общей совокупности общественного продукта непрерывно возрастает, достигая в развитых странах до 50% его общего объема, что повышает значимость и ответственность общества за рациональность использования его главного ресурса – интеллектуального, частью которого и является управленческий ресурс.

Механизм формирования управленческой культуры может быть представлен следующим образом:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов и программ и т.д.;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- утверждение уважения к общественным институтам, государству, законам, морали, праву;
- разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов.

Принято выделять следующие **элементы управленческой культуры** как органичной части общей культуры общества:

- управленческие знания (теория управления, менеджмента), соответствующее сознание, чувства, настроения;
- общественные отношения, прежде всего управленческие, организационные, которые материализуют знания, нормы в образцы

поведения и поступки, в процессе социализации личности передают ей нормы и ценности общества, в том числе и управленческие, делая их устойчивым элементом культуры человека;

- креативная управленческая деятельность, которая позволяет развивать организаторские качества личности, творить как саму личность, так и ее культуру, нормы ее поведения, мотивы и ценностные ориентации.

Следовательно, управленческая культура может быть понята, как ***единство управленческих знаний и ценностей, а также организационных отношений на данном этапе управленческой деятельности.***

По мнению многих теоретиков и практиков, приоритетным фактором в обучении и постоянном пополнении знаний современных управленцев, менеджеров является культура коммуникаций.

В управленческой культуре особое значение имеет рациональное начало, знания, современные концепции, наукоемкие технологии. Без современных знаний основ управления нельзя реформировать общество, грамотно осуществлять государственное регулирование.

Известно, например, что **в Японии управленческая культура – это сплав классической концепции европейского менеджизма и японского традиционализма.** Японцы внимательно изучили все известные концепции и построили свою собственную. Как страна созерцательного мировоззрения, эстетического отношения к действительности, тесной связи человека с природой, края храмов и садов сумела усвоить, во многом переработать техническую и гуманитарную культуру Запада, добиться вершин технического прогресса, стать мировой экономической державой, сохранив свою самобытность?

В Японии была создана современная система управления и формируется соответствующая культура управления. Уникальность этой системы, прежде всего, состоит в ориентированности управления на отдаленные цели. Каждая корпорация, структура, фирма не «довольствуется временными успехами», а смотрит в перспективу; солидно укрепляется на рынках. «Забудь о сегодняшнем дне, а думай о завтрашнем» – эта установка стратегии и массового сознания в корне противоположна западному менталитету: «Будет день – будет пища». При такой стратегии нет места канонизации, наоборот, открывается простор для гибкости, быстрой адаптации, маневрам и перестройкам в борьбе за место на мировом рынке, не имея собственных ресурсов.

В целом, под стратегией в Японии понимают «готовность к событиям». Основными характеристиками стратегии управления японской фирмы являются: ориентация на изменения; ориентация на среду и место в среде; отсутствие детерминированного курса поведения; учет и использование всех возможностей для выживания в

меняющемся мире не в конкретный момент, а в длительной перспективе.

Известный американский специалист в области управления Уильям Оучи японскую систему управления характеризует как совокупность духовных и культурных ценностей, сложившихся естественным путем и логически вытекающих из своеобразия японской нации, как комплекс взаимосвязанных элементов, основой которого служит доверие, тонкое понимание людей. С этим нельзя не согласиться: в центре японского менеджмента действительно стоит «человеческий ресурс». Связь техники и человека осуществляется через технологии. Технические технологии в японском производстве сопровождаются самыми современными, наукоемкими социальными технологиями мотивации человека к труду и эффективной организации внутригруппового поведения. Японцы в этой области давно перестали быть учениками и сегодня стали примером для всего мира. Японская фирма создает для работника специфическую атмосферу согласия, толерантности, ощущения защищенности, что мотивирует человека к эффективному труду. **Здесь созданы уникальные методики истинно человеческих отношений на производстве, которые органично сочетаются с традиционной японской культурой корпоративности, что и дает в итоге основное отличие японского менеджмента, например, от американского, где основное внимание уделяется техническому аспекту организации производства.** Наконец, японцы обращаются к конституции принца Сетоку – «гармония превыше всего и всякого поощрения и похвалы достойно пресечение несправедного поведения».

К числу **основных черт японской модели управления** и соответствующей ей управленческой культуры относятся:

- долгосрочная стратегия;
- постепенность в формировании инновационной управленческой культуры с сохранением своей самобытности и «встраивания» старых элементов в новое содержание;
- быстрое освоение самых передовых образцов мировой технической культуры, в том числе выделение в качестве приоритета ресурсов модернизации и развития – человеческого ресурса и работы с персоналом управления.

Многие иностранцы, посещающие японские фирмы, удивляются, как японцы, используя ту же технологию, те же оборудование и сырье, что в Европе и США, добиваются более высокого качества продукции. Японцы считают, что иностранцы не понимают, что качество продукции дают не станки, а люди. Руководители японских фирм обнаружили секрет овладения энергией людей и использования их потенциалов с большей эффективностью, чем кто бы то ни был. Эти секреты реализуют хорошо обученные и талантливые организаторы-управляющие, менеджеры.

Знание и понимание человека, возможностей его поведения в социальной организации – важнейший элемент профессиональной культуры, важной частью которой является управленческая культура – **система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающейся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией и целями ее развития.**

В условиях постоянно усложняющихся, дифференцирующихся и обновляющихся социальных связей, что характерно в целом для современного общества, в разных сферах общественной жизни можно наблюдать разнообразные **типы управленческой культуры**. Это и рыночная культура, ориентированная на рентабельность, экономический результат; и бюрократическая, базирующаяся на строгом соблюдении нормативных правил и предписаний, учитывающих и сохраняющих служебную иерархию; и клановая, корпоративная культура, основанная на общих ценностях, разделяемых всеми членами конкретной социальной организации; и целый ряд промежуточных вариантов, значимость которых оценивается в соответствии с социальным заказом на конкретный вид деятельности и его результат.

Так, становление рыночных отношений в переходном обществе актуализирует ценность рыночной культуры, что не означает полного вытеснения ею других социальных типов управленческой культуры с присущими им особенностями. Эти особенности задаются как конкретными социально-экономическими формами общественных отношений, так и национально-региональными, культурно-ценностными параметрами социальной макро- и микросреды.

Проведенные исследования показывают, что корпоративная, клановая культура управления, основанная на разделяемых коллективистских ценностях, вполне адекватна для стран Востока, но не совсем вписывается в **западную культуру с преобладающими в ней индивидуалистическими ценностями**. Поэтому не стоит рассчитывать, что в теоретических трудах и практических пособиях по проблемам управления можно найти готовые рецепты на все случаи жизни для всех стран и народов. То, что вполне приемлемо в условиях Северной или Южной Америки, не всегда может быть использовано в Беларуси.

Обращает на себя внимание тот факт, что обычно исследователи проблем управления среди особенностей наиболее оптимальной современной управленческой культуры выделяют, прежде всего, ее инновационный характер. Однако анализ управленческой практики показывает, что не всегда и не любая новация может быть успешно внедрена в жизнь. Не прижились в свое время в США *кружки качества*, имевшие положительный опыт в Японии. Не дали ожидаемых результатов

выборы руководителей во всех звеньях народного хозяйства (от мастера до директора завода), что некоторое время практиковалось в советской системе управления. Не всегда срабатывают и рецепты глобального масштаба по переустройству системы управления в странах, возникших на постсоветском пространстве.

3. Известные американские специалисты в области управления Д. Мерсер и Т. Питерс подчеркивают, что в эффективно действующих компаниях используются не обычные рычаги управления в виде руководящих указаний, а работа ведется в направлении создания особой микрокультуры организации. В ее основе лежит соответствующий набор ценностей: приверженность идеалам стандартов качества и обслуживания, интересам потребителя, ценным практическим нововведениям и т. п.

Организационная культура (микрокультура организации) – это еще одна составляющая профессиональной культуры. Современному специалисту очень важно понимать культуру организации. Например, новичку будет трудно, если он не понимает культуры организации, или, по меньшей мере, не относится с должным уважением к ее правилам. Любой руководитель также столкнется с трудностями, если он не поймет не только культуру более крупной организации, но и субкультуру группы, которой он руководит.

К этому следует добавить, что микрокультура (или субкультура) управляемой организации – динамичное образование, управление которым невозможно без знания особенностей его возникновения, основных его характеристик и тенденций развития. Высокий уровень управленческой культуры предполагает умение постичь эту микрокультуру, познать и понять ее – и в соответствии с полученными знаниями и представлениями умело руководить ею, в т. ч. грамотно изменяя ее, если это необходимо.

Выделяют два основных направления методики формирования организационной культуры:

1. Поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

2. Закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

В данном случае, если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации, то второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько правильно будут определены и сформулированы организационные

ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит в конечном итоге ее силу (широту охвата).

Организационная культура проявляет себя разными способами, некоторые из них четко выражены, другие – трудноуловимы. Ориентирами могут служить следующие факторы:

Естественная обстановка. Только посредством одного наблюдения многое можно узнать об организации. Офис объяснит отношение организации к персоналу, клиентам, руководителям.

Обстановка в офисе говорит о многом. Офисы некоторых организаций внушают мысль о том, что клиенты там нежелательны. Некоторые организации уделяют больше внимания размещению техники, чем людям, работающим с ней. И этот факт может быть успешно использован для лучшего понимания ценностей организации. В других – офисы подсказывают, что здесь преобладают корпоративные ценности.

Информационные материалы об организации. Брошюры, проспекты, другой рекламный материал, который выпускает организация, очень показателен. Они могут передавать информацию о традициях, целях и задачах организации, о стратегии и миссии. Информационные материалы говорят и о настоящих и будущих перспективах.

Отношение к клиентам (потребителям, посетителям). Отношение к клиентам является важным показателем микрокультуры организации. Время от времени можно встретить организации, где клиенту трудно обратить на себя внимание. Работающие в ней люди заняты текущей работой, либо разговорами между собой. Организации, нацеленные на развитие, делают все, чтобы привлечь клиентов, дать им почувствовать себя как дома.

История и традиции организации. История организации и мифы о ней. Почему она возникла и причины ее успеха, какие люди работают в организации, кто ее герои, информация о ветеранах и лучших традициях. Все это говорит о культуре организации. Культура организации во многом формируется представлениями людей о том, что требуется этой организации для развития.

Система оценки профессиональной деятельности. Критерии оценки того, какие ценности существуют в организации, что считается хорошим, а что плохим:

- кто является руководителем;
- какой тип поведения сотрудников поощряется;
- как организовано вознаграждение моральное и материальное;
- как сотрудники относятся к соблюдению правил, процедур и традиций.

□ **Характер информации.** О главных темах, которые волнуют работающих в организации, легко узнать из информации, развешенной на стенах или досках объявлений, из записей в журналах и всего, что обсуждается в организации на собраниях и в кулуарах.

Таким образом, **организационная культура (микрокультура организации) – это принимаемые всеми, кто работает в организации, ценности, убеждения и модели поведения.**

Организационная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающейся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с организацией и целями ее развития.

Корпоративная культура – это признаваемые правила поведения и управления в компании.

Каждый управляющий входит в такую организацию или их совокупность и должен хорошо освоить принципы их функционирования и развития, иначе никакие природные и личностные качества руководителю не помогут.

Тема 3. Деловой этикет: история возникновения и основные характеристики

Сколько существует человеческое общество, столько оно старается регулировать, оказывать воздействие, влиять на поступки и поведение отдельной личности. **Этика – это совокупность принципов человеческого поведения.** Распространяя это определение на область предпринимательства, можно утверждать, что **деловая этика** представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сфере предпринимательской деятельности.

Этикет (от фр. etiquette) – французское слово, означающее манеру, способ вести себя в обществе. Слово произошло от названия карточек – «этикеток», которые во Франции при Людовике XIV раздавали на светских приемах. На них были изложены правила поведения, за соблюдением которых следили церемониймейстеры.

В современном обществе практически никакие дипломатические, политические, культурные, экономические и прочие отношения не могут быть свободны от норм этикета.

Составляющими этикета являются:

- хорошие манеры, умение правильно себя вести в различных ситуациях;
- внешний вид, одежда;

– культура речи, предполагающая грамотность, умение четко излагать свои мысли, умение знакомиться, здороваться и прощаться, просить, извиняться, благодарить за помощь или услугу;

В зависимости от сферы применения различают несколько видов этикета.

1. Придворный этикет – строго установленные правила поведения при дворах монархов.
2. Военский этикет – свод принятых в армии правил поведения военнослужащих.
3. Дипломатический этикет – правила поведения дипломатов и других официальных лиц в отношениях друг с другом и на официальных дипломатических мероприятиях.
4. Общегражданский (светский) этикет – общепринятые правила, соблюдаемые в общении между людьми, независимо от их социального статуса и рода занятий.
5. Деловой этикет – правила поведения в профессиональной и деловой сферах в процессе коммуникации с деловыми партнерами, коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами при осуществлении официальных и деловых контактов.

Историки утверждают, что родиной этикета является Италия XIV века, которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у богатых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обществе. Исторически этикет возник, прежде всего, во дворцах, поэтому и был назван дворцовым или государственным.

Естественным образом нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь дипломатическому этикету, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения.

Одновременно развивался воинский этикет, поддерживающий стройность и строгость правил поведения в армии, без которого порядок просто был бы невозможен.

Появились и другие виды этикета – светский, иногда сейчас называемый общегражданским.

Самый «молодой» из них – деловой этикет.

1. Деловая этика – правила и нормы служебного поведения, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, **чтобы достичь поставленной цели.**

Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах, на определенных правилах поведения как на фирме, так и вне ее, а также на правовых критериях, которые устанавливаются законодательными актами государства, и на международных правилах и принципах. **Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров (предпринимателей) важно**

уметь вести переговоры с партнерами, взаимодействовать одной командой, умело руководить подчиненными, работать без конфликтов.

Под деловым этикетом понимается свод правил и норм поведения, соответствующий деловому общению.

Составляющими делового этикета являются:

– поведение во время беседы, переговоров, на официальном приеме, за столом;

– речевой этикет, включающий в себя правила знакомства, представления, обращения, приветствия, прощания, выражения просьбы, извинения и благодарности;

– составление деловых документов и ведение деловой переписки;

– внешний вид, одежда, обмен визитными карточками;

– умение управлять отрицательными и положительными эмоциями.

В последнее время структуру делового этикета дополняют нетворкингом (от англ. networking – организация сети). **Нетворкинг – это построение деловых связей с целью получения определенных выгод в будущем.**

В основе понятия «нетворкинг» лежит так называемая **теория шести рукопожатий**, разработанная в 1960-х годах американскими учёными – социологом **Стенли Милгрэмом** и психологом Джеффри Трэверсом. Сущность теории в том, что каждый из нас опосредованно знаком с любым другим жителем планеты через цепочку общих знакомых. В среднем эта цепочка состоит из шести человек.

В современном обществе деловой этикет выполняет следующие функции:

1. **Праксеологическая (социально-преобразующая)** функция проявляется в воздействии делового этикета на практическую деятельность людей, определение их социальных целей и идеалов, выбор средств и методов индивидуальных и массовых действий. В результате повышается эффективность делового взаимодействия.

2. Регулирует поведение и совместную деятельность членов социальной группы, обеспечивает стабильность и порядок (**регулирующая** функция).

3. Отражает статусные различия, закрепляет иерархию отношений, тем самым выполняет **дисциплинирующую** функцию.

4. В отношении группы выполняет **интегративную (объединяющую)** функцию, обеспечивает сплоченность и однородность социальной группы за счет единства норм и социальных ожиданий её членов.

5. Выполняет **коммуникативную** функцию, так как помогает устанавливать и поддерживать хорошие деловые отношения, избегать конфликтов, являясь средством выражения уважения и доброжелательности.

6. Для индивида является условием включенности, принятия в группу, тем самым выполняет функцию **самопрезентации**.

7. Помогает человеку ориентироваться в ситуации, снижает ее неопределенность и таким образом выполняет функцию **психологической поддержки**.

Требования этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера, они меняются с течением времени, под влиянием факторов, о которых упоминалось ранее.

Современный деловой человек следует этим неписаным нормам поведения. Можно рекомендовать ему не просто слепо и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении.

Манеры отражают внутреннюю культуру человека, его истинное отношение к морали, его понимание моральных требований, а также – осмелимся сказать – его интеллект.

Деловой этикет – важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях (справедливости, честности, верности слову и ценностях материальных – организованности, высоком дизайнерском уровне).

Можно сказать, что **деловой этикет – это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека**.

Деловой этикет базируется на следующих **принципах**:

1. **Здравый смысл**: нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу, а здравый смысл подсказывает, что деловой этикет в целом направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели. Нормы этикета, нарушающие деловые взаимоотношения, устоявшиеся правила общения, здравым смыслом поддерживаемы быть не могут.

2. **Свобода**: правила и нормы делового этикета, хотя и существуют и весьма ревностно исполняются, тем не менее, не должны препятствовать свободному волеизъявлению каждого делового партнера, свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами.

Свобода предполагает также терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных национальных традиций, лояльность к свободно проявляемой точке зрения, к различным деловым позициям. Однако такой принцип делового этикета, как свобода, ограничен:

- здравым смыслом;
- климатическими условиями;
- традициями;
- национальными особенностями;
- политическим режимом и др.

3. Этичность: весь комплекс норм, стандартов, требований, рекомендаций, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием просто обязан быть этичным, моральным, т.е. деловой этикет целиком и полностью ориентирован на добро. Но как трактовать эту главную категорию морали, другими словами, что считать добром и что считать злом, в сфере бизнеса – вопрос сложный и неоднозначный. Подлинный деловой этикет имеет своей главной целью «окружить» бизнес множеством «этических фильтров», оставляющих аморальное поведение и поступки людей за рамками сферы деловых отношений.

4. Удобство: нормы делового этикета – не путы, не оковы, не кандалы на руках и ногах партнеров по бизнесу, они не должны сковывать деловых людей, мешая тем самым деловым отношениям и тормозя развитие экономики.

Удобным для делового человека должно быть все – от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентации и требований, предъявляемых к деловым переговорам, причем эти удобства должны быть обеспечены в равной степени для всех участников деловых отношений.

5. Целесообразность: суть этого принципа в том, что каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям. Каждый вид деловых отношений – презентация, деловая беседа, ведение переговоров и т.п. – имеют разнообразные цели, и каждый аспект делового этикета должен им соответствовать.

6. Экономичность: этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого; высокая «стоимость» моральности в делах сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет либо из прибыли организации, либо из доходов отдельного сотрудника.

Разумная стоимость – вот то соображение, которым следует руководствоваться протокольному отделу организации.

7. Консерватизм: корни делового этикета – в этикете государственном, имеющем многовековую историю, в этикете воинском, (столь же почтенного возраста), в светском (общегражданском) этикете, который хотя и не столь давно существует, однако его концепции завоевали прочное место в жизни общества и стали классическими.

Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, склонностях, приверженности к тем или иным традициям невольно вызывает ассоциации чего-то незыблемого, прочного, надежного; а надежный партнер в делах – предел желаний для каждого делового человека.

Можно понять многих российских бизнесменов, поспешивших, как только Россия вошла в мировую систему рыночных отношений, принять внешний облик дореволюционных финансистов, банкиров, купцов – борода, усы, неспешные движения, старинные речевые обороты и т.п.

Надежность, фундаментальность, стабильность – весьма привлекательные в деловом мире черты (и не только в деловом!), и они имеют содержательную связь с консерватизмом.

8. Непринужденность: нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически; они естественны, исполняемы с легкостью и без напряжения. (Внимание! Не путать непринужденность с бесцеремонностью, расхлябанностью, невниманием к окружающим, невоспитанностью!)

9. Универсализм: каждая рекомендация или норма делового этикета направлена на многие стороны деловых взаимоотношений.

10. Эффективность: суть этого принципа в том, что стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего числа договоров, уменьшению количества конфликтов в коллективе и т.д.

В конечном счете, **использование делового этикета является экономически выгодным.**

Тема 4. Деловая коммуникация менеджера

Профессиональная коммуникация – коммуникация, которую осуществляют специально подготовленные профессионалы. Профессиональной коммуникации обучают, когда необходимо эффективно устанавливать контакт, проводить переговоры и выступления, вести деловое общение по телефону, продавать, проводить отборочные интервью, вести деловую переписку.

Слово коммуникация происходит от лат. *communico* = делаю общим, связываю, общаюсь. Под коммуникацией в человеческом обществе подразумевают общение (почти синоним во всех языках, кроме русского), обмен мыслями, знаниями, чувствами, схемами поведения и т.п. Сразу же следует отметить, что слово «обмен» в данном случае является явной метафорой. На самом деле, если мы обмениваемся идеями, обмениваемся словами и т.п., то я не лишаюсь своих слов, а мой собеседник – своих, мы взаимно обогащаемся идеями другого, собеседника. Более правильно (по внутренней форме термина) говорить о том, что мы хотим поделиться мыслями, разделить с кем-то свои чувства и т.п. (ср. англ. *exchange* и *share*).

В механистической парадигме под коммуникацией понимается однонаправленный процесс кодирования и передачи информации от источника и приема информации получателем сообщения. В деятельностном подходе коммуникация понимается как совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними.

Более подробно различные модели коммуникации рассмотрим позднее, сейчас же отметим существенные различия двух подходов. Для механистического подхода характерно рассмотрение человека как механизма (механицизм = ‘философия заводной игрушки’), действия которого могут быть описаны определенными конечными правилами, контекст внешней среды коммуникации здесь рассматривается как шум, помеха. Для другого подхода характерны процессуальность, континуальность, контекстуальность. В целом, последний подход более близок к реальности жизни и более гуманистичен. В то же время, для некоторых прикладных применений теории коммуникации не вредно пользоваться механистическими метафорами (обмен информацией), не забывая при этом об условности этого термина.

Коммуникация происходит не только в человеческих социальных системах. Определенного рода коммуникация характерна и для животных (брачные танцы птиц, токование глухаря, язык пчел и др.), и для механизмов, созданных человеком предметов (трубопроводы, канализация, транспорт, телеграфные и телефонные сигналы, взаимосвязь компьютеров в интернете и т.п.; при этом сюда не следует включать человеческую коммуникацию с помощью механизмов). В технической сфере слово коммуникация весьма часто употребляется во множественном числе: коммуникации (трубы можно подсчитать). Человеческая же коммуникация – понятие неисчисляемое, поэтому употребление множественного числа в этой области не совсем уместно. Использование множественного числа: коммуникации и их разновидности, аналогично просторечно-разговорному два чая, три кофе, две информации и связано, по-видимому, с тем, что сфера общественных наук в последнее время пополнилась не очень грамотными специалистами по трубам и коммуникациям. Интересно, что подобная проблема возникла и в английском языке. Там конкурируют две формы: неисчисляемая communication и исчисляемая communications, – и два мнения, о том, какую из них следует употреблять по отношению к human communication.

В процессе обмена деловой информацией (6 тема) можно выделить следующие базовые элементы:

- **Отправитель** (источник, адресат, коммуникатор) – создатель сообщений, им может быть как человек, так и организация (хотя в любой организации сообщения составляют люди).

- **Кодирование** – превращение сообщения в символическую форму.

- **Сообщение** – информация, идея, ради которой осуществляется коммуникация. Оно состоит из символов, может быть устным, письменным или визуальным.

- **Канал** – путь физической передачи сообщения, средство, с помощью которого передается сообщение. Он может быть межличностным и массовым.

- **Декодирование** – расшифровка сообщения, которая в результате различных помех может быть более или менее адекватной.

• **Получатель** (адресант, реципиент) – объект, которому передается сообщение. Им также может быть как отдельный человек, так и организация.

• **Обратная связь** – принятое сообщение вызывает у получателя какую-то реакцию, так как в результате коммуникации у него произошли изменения в знаниях, установках, поведении.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная **цель** коммуникационного процесса – **обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.**

Четыре этапа коммуникаций

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. На этом этапе необходимо осознать, какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, а также оценить адекватность и уместность ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели коммуникаций.

2. Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс

усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

3. Передача

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

4. Декодирование

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь – это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на

пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий: в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, а также до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум.

В процессе делового общения люди проявляют различные стереотипы поведения, называют моделью общения:

- "Монблан" (диктаторская модель). Для человека, который демонстрирует такую модель общения, характерно отчуждение от собеседника; представление о всех людях как о серую массу, создание большой дистанции между собой и другими; превосходство, подчеркивание своего социального статуса или возраста, использование общения в основном для получения или передачи информации;
- "Китайская стена" (неконтактный модель). При этом характерны нежелание сотрудничать, большая психологическая дистанция, отсутствие обратной связи;
- "Тетерев" (гипорефлексивна модель). При этом очень велика сосредоточенность на себе. Такой человек слушает только самого себя; у нее отсутствуют реакции на собеседников, она не умеет вести диалог;
- "Гамлет" (гиперрефлексивна модель). Для такого человека важно, как его воспринимают собеседники, личность обнаруживает недоверчивость, обидчивость, нередко неадекватно реагирует на других;
- "Робот" (негибкое реагирования). Такой человек не умеет вести диалог, не воспринимает изменения ситуации и настроения собеседника; обратная связь ее не интересует. При этом характерны жесткая логика, общение ранее составленной программе;
- "Я сам" (авторитарная). Такой человек доминирует в разговоре, не желает слушать других, относится к ним свысока, обратные связи для нее имеют слабое значение;
- "Локатор" (дифференциальное внимание). Для такого человека характерно ориентирование не на всех собеседников, а только на их часть (друзей или врагов), выделение так называемых любимцев;
- "Союз" (активное взаимодействие). Для человека, придерживается такой модели общения, характерно умение вести диалог, внимательное слушание других, поддержания мажорного настроения у собеседников, попытки принимать решения совместными усилиями, наличие прямых и обратных связей.

Каждый из нас хотя и является уникальной личностью, но набор моделей, стереотипов общения имеет небольшой (обычно используются две-три модели). Из них наиболее эффективной является модель "Союз". Другие модели строятся на механизмах психологической защиты и

менеджеру не следует их использовать, поскольку общение не будет эффективным.

Управленческие коммуникации – это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.

С позиции теории социального взаимодействия орган государственного управления можно определить как:

– форму взаимодействия людей, направленного на выполнение определенной общественно значимой функции,

– социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек, совокупность взаимодействующих людей.

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе взаимодействия. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует «коллективное единство» в организации. Отношения – субъективная составляющая коммуникационного процесса.

Взаимодействие обеспечивается и выражается посредством:

а) системы официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

б) распределения функций (горизонтальная специализация);

в) субординации должностей (вертикальная специализация, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

г) системы коммуникаций – средств и каналов передачи информации, которая движется сверху вниз (передача распоряжений, указаний, заданий), снизу вверх (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления.

В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса – при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Управленческие коммуникации образуют несколько блоков:

А – коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в управленческих структурах.

Б – коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений в системе управления.

В – коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

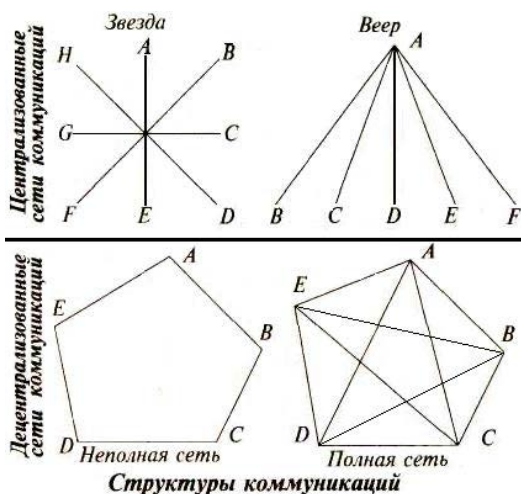
Виды коммуникаций как социальной (гуманитарной) технологии в управлении показаны на рисунке.



На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (коммутатор – руководитель, Р) и воспроизводящей стороной (исполнитель, И) существенно различаются.



При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации – наиболее часто встречаемая на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Данную модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования.

В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем. Для иерархической структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения.

В реальной жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. **Оптимизация коммуникативной структуры – важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.**

Руководитель – это центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации – внешней и внутренней, поступающей в организацию;
- распространителя информации – не только через документооборот, но и вербальные контакты (обзоры, беседы и т.д.);
- поставщика информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

Выделяют шесть **областей коммуникативного взаимодействия** руководителя с сотрудниками:

1. Прием на работу. Задача – убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

2. Ориентация. Задача – ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами и условиями их выполнения.

3. Индивидуальная оценка сотрудников. Задача – сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

4. Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической). Задача – представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.

5. Обеспечение дисциплины. Задача – ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

6. Функционирование. Задача – обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием с помощью коммуникативного взаимодействия единого упорядоченного организационного процесса являются центральной функцией руководителя.

Выделяют следующие основные **причины неэффективной коммуникации:**

- Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций.

- Отсутствие у организации обратных связей.

- Неблагоприятный психологический климат в коллективе. К неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками.

- Личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.

- Отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т.е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия.

- Большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи.

Тема 5. Речевая коммуникация в профессиональной деятельности

Главная цель речевой коммуникации – обмен информацией различного рода. Очевидно, что общение между людьми осуществляется не только с помощью языка. С древнейших времен в человеческом обществе использовались дополнительные средства общения и передачи информации, многие из которых существуют до сих пор. Например, у коренного населения Африки используется язык свиста, сигналы барабанов, колокольчиков, гонга и т.п. «Язык цветов», распространенный на Востоке, также является средством передачи информации, которую в некоторых ситуациях не разрешается выражать словами (например, роза – символ любви, астра – печали, незабудка – памяти и т. д.). Дорожные знаки, сигналы светофора, сигнализация флагами и т.п. – все это средства передачи информации, дополняющие основное средство человеческого общения – язык.

В соответствии с этим средства передачи информации от человека к человеку разделяются на вербальные (т. е. словесные) и невербальные. Вербальная коммуникация – это общение с помощью слов, невербальная – это передача информации с помощью различных несловесных символов и знаков (например, рисунков и т. п.). Однако невербальные средства общения также неоднородны. Среди них существуют чисто рефлекторные, плохо контролируемые способы передачи информации об эмоциональном, физиологическом состоянии человека: взгляд, мимика, жесты, движения, поза. Чаще всего именно их и называют средствами невербальной коммуникации.

Почему в выражении «речевая коммуникация» используется слово «речевая», ведь до сих пор мы говорили, что язык – важнейшее средство общения? Ответ на этот вопрос мы найдем, выяснив различия между понятиями «язык» и «речь». Напомним, что эти слова различаются во многих языках (англ. language/speech; нем. Sprache/Rede; франц. langage/parole).

Упрощенно можно сказать, что **язык – это система знаков, единицы которой и отношения между ними образуют иерархически упорядоченную структуру.** В этом смысле говорят о системе русского, английского и любого другого языка. Универсальными языковыми единицами (т. е. единицами, существующими в любом языке) являются звуки, морфемы (корни, суффиксы и т. п.), слова, словосочетания, предложения. Каждая единица принадлежит определенному уровню языка. Эти уровни взаимосвязаны и строго упорядочены: звуковой – морфологический – синтаксический – семантический (или смысловой). В каждом языке существуют правила, нормы употребления тех или иных единиц.

Основные **функции языка** (и это следует уже из определения речевой коммуникации):

- 1) информационная – передача информации, сообщение о мыслях, намерениях людей;
- 2) агитационная – побуждение, призыв, просьба;
- 3) эмотивная – непосредственное выражение чувств, эмоций.

Кроме того, говорят еще о наличии метаязыковой (использование языка для описания предмета) и фатической (установление контакта между участниками общения) функций.

Например, в научных трудах, в справочниках язык используется в метаязыковой функции для определения понятий, характеристики объекта изучения и т.д. В повседневном бытовом общении фразы типа «Как дела?», «Что нового?» используются, как правило, в качестве приветствия, т. е. для установления контакта, их реальное словесное наполнение несущественно.

Реально в речевой деятельности человека функции языка проявляются в различных сочетаниях с преобладанием одной из них.

Например, в газетной статье доминирует информационная функция, но могут присутствовать также агитационная и эмотивная.

Термин «речь» используется в двух значениях. Во-первых, речью называется один из видов коммуникативной деятельности человека: использование языка для общения с другими людьми. В этом смысле речь – это конкретная деятельность, выражающаяся либо в звуковой, либо в письменной форме. Во-вторых, речью называется результат деятельности – текст (статья, сообщение и т. д.).

Таким образом, в слове «язык» преобладающим значением является «система, структура», а в слове «речь» – «деятельность». Поэтому понятно, что для определения слова «коммуникация» уместно использовать термин «речевая». Однако следует помнить, что очень часто, даже в научной литературе, слова «язык» и «речь» используются как синонимы, т. е. взаимозаменяемы, если это не оговаривается особо.

Когда вопрос касается функций языка и речи, трудно провести грань между этими двумя понятиями. Дело в том, что любое языковое высказывание (устное или письменное) – это речь. Далее мы будем говорить о функциях языка, имея в виду это обстоятельство.

Важнейшей функцией речи как деятельности в процессе коммуникации является функция выражения мысли. Человек мыслит всегда, за исключением полного отдыха и глубокого сна. При этом в речи мысль не только формулируется, но и формируется. Речь неотделима от мысли. По словам Л.С. Выготского, «речь есть процесс превращения мысли в слово, материализация мысли».

Понятия «речь» и «мышление», конечно, не тождественны. С одной стороны, мышление шире, чем речь, поскольку оно использует не только язык: наряду с речевым мышлением существует практически действенное и наглядно-образное мышление. С другой стороны, в каком-то отношении речь шире мышления, поскольку она передает не только понятийное содержание, но и эмоции. Кроме того, речь стилистически окрашена и социально дифференцирована, т. е. вариативна. Механизмы мышления, очевидно, универсальны для всех людей, независимо от национальности и социальной принадлежности.

Различают два вида речи: внешнюю и внутреннюю. Внутренней речью называют языковое оформление мысли без ее высказывания, устного или письменного. Здесь языковые значения используются вне процесса реальной коммуникации. Даже из самого названия понятно, что этот процесс скрыт от непосредственного наблюдения и поэтому далеко еще не изучен. Считается, что процесс внутренней речи протекает с большой скоростью и сама внутренняя речь различается степенью языковой оформленности в зависимости от условий.

Выделяют три основных типа внутренней речи:

- внутреннее проговаривание, т. е. «речь про себя», которая сохраняет структуру внешней речи, но лишена ее звукового или

графического оформления. Такая речь типична при решении мыслительных задач в затрудненных условиях;

- собственно внутренняя речь, выступающая как средство мышления. При этом человек пользуется специфическими единицами (предметными кодами, кодами образов и т. п.). Такая речь имеет специфическую структуру, отличающуюся от структуры внешней речи;

- внутреннее программирование, т. е. формирование и закрепление в специфических единицах программы речевого высказывания, целого текста или его частей.

Внешняя речь – это процесс речевой деятельности, включающей различные механизмы кодирования и декодирования информации. Внешняя речь – это то, что мы произносим, слышим, пишем, читаем.

Речевая деятельность как один из видов деятельности человека характеризуется целенаправленностью и состоит из нескольких **последовательных фаз**: ориентировка, планирование (в форме внутреннего программирования), реализация и контроль. В соответствии с этими фазами осуществляется каждое отдельное речевое действие.

Исходным моментом любого речевого действия является речевая ситуация, т. е. такое стечение обстоятельств, которое побуждает человека к речевому действию (например, к высказыванию). Речевая ситуация порождает мотив высказывания, который в отдельных случаях перерастает в потребность совершения этого действия.

В реализации речевого действия выделяются следующие **этапы**:

- 1) подготовка высказывания: осознание мотивов, потребностей, целей, вероятностное прогнозирование результатов высказывания на основе прошлого опыта и учета обстановки. У развитого в речевом отношении человека, для которого характерны быстрые реакции, эти подготовительные решения протекают с большой скоростью на подсознательном уровне. Все эти решения завершаются созданием внутреннего плана высказывания, который может иметь различную степень обобщенности или конкретности. Успех речевого действия зависит от того, насколько активно знание языка, насколько сформированы у человека речевые навыки и умения;

- 2) структурирование высказывания: выбор слов, расположение их в нужной последовательности и грамматическое оформление – все это происходит во внутреннем плане. Данный этап наименее изучен в системе речевого действия, поскольку не ясны механизмы выбора слов и грамматического оформления. Предполагается, что выбор слов в памяти осуществляется методом проб и ошибок, путем отбрасывания слов, которые недостаточно точно выражают намеченное содержание. В оперативной речевой памяти действует механизм «оценки» подбираемых слов. Предполагается также, что слова в памяти человека сохраняются не разрозненно, а в систематизированном виде, например в виде тематических блоков, что ускоряет и облегчает выбор нужного слова. При

этом слова, которые неоднократно использовались, являются как бы «индуцированными», поэтому у говорящего прослеживается тенденция их повторного употребления. При выборе слов определенную роль играют также словесные ассоциации, которые образуются на основе предшествующего опыта и сохраняются в памяти;

3) переход к внешней речи: звуковое или графическое оформление высказывания. Этот этап самый ответственный, поскольку он определяет положительный или отрицательный результат высказывания. Если переход от внутренней речи к внешней по каким-то причинам нарушен, т. е. внутренняя речь плохо оформляется во внешней, то такая речь кажется неполной, бессвязной, труднопонимаемой.

О результате речевого действия судят по его восприятию и по реакции на него, т. е. обратной связи.

Восприятие речи (процесс слушания или чтения) включает следующие стадии:

- 1) переход с акустического или графического кода на код внутренней речи;
- 2) расшифровка синтаксических структур, грамматических форм;
- 3) понимание общего плана высказывания;
- 4) понимание замыслов и мотивов высказывания;
- 5) оценка полученной информации (содержания высказывания, его идеи, позиции говорящего и т. п.);
- 6) понимание выбора формы и языковых средств.

Понимание (как составная часть процесса восприятия) включает два уровня: языковой и содержательный. Первый без второго возможен, а второй без первого – нет. Очевидно, что полное понимание достигается не всегда. Эффективное восприятие возможно при активном желании воспринимающего понять речь автора высказывания.

Обратная связь (т. е. реакция на высказывание) – важный элемент контроля речевого действия, позволяющий оценить его результат. Наиболее полно обратная связь осуществляется в диалоге.

Качество понимания передаваемого сообщения зависит от комплекса факторов – различных условий, при которых осуществляется коммуникация. Совокупность таких условий принято называть контекстом. Общий контекст речевого общения складывается из явного и скрытого. Явный (или эксплицитный) контекст включает то, что подлежит непосредственному наблюдению. Он делится на вербальный и невербальный. Скрытый (или имплицитный) контекст – это то, что не поддается непосредственному наблюдению. В скрытый контекст входят мотивы, цели, намерения и установки коммуникантов, их личностные характеристики (уровень образования, социальная принадлежность, характер и т. п.). В зависимости от контекста высказывание может привести к различным результатам.

Различают **устную и письменную формы** речевой коммуникации. Для каждой формы характерен ряд признаков, на основе которых определяются типы речевой коммуникации. К таким признакам относятся следующие:

1) условия общения:

- прямое, или непосредственное, общение с активной обратной связью (например, диалог) и с пассивной обратной связью (например, письменное распоряжение и т. п.);
- опосредованное общение (например, выступление по радио, телевидению, в средствах массовой информации);

2) количество участников:

- монолог (речь одного человека);
- диалог (речь двух людей);
- полилог (речь нескольких человек);

3) цель общения:

- информирование;
- убеждение (включая побуждение, объяснение и т. п.);
- развлечение;

4) характер ситуации:

- деловое общение (доклад, лекция, дискуссия и т. п.);
- бытовое общение (разговоры с близкими людьми и т. д.).

Для каждого типа коммуникации существуют специфические языковые средства (слова, грамматические конструкции и т. д.), тактика поведения, владение которыми на практике является необходимым условием достижения успеха в процессе речевой коммуникации.

Из предыдущего изложения ясно, что с точки зрения механизмов кодирования/декодирования информации речевая деятельность включает четыре основных аспекта, которые принято называть **видами речевой деятельности**: говорение, слушание, письмо, чтение.

Говорение – это отправление речевых акустических сигналов, несущих информацию.

Слушание (или аудирование) – восприятие речевых акустических сигналов и их понимание.

Письмо – зашифровка речевых сигналов с помощью графических символов.

Чтение – расшифровка графических знаков и понимание их значений.

Механизмы кодирования информации действуют при говорении и письме, механизмы декодирования – при слушании и чтении. При говорении и слушании человек оперирует акустическими сигналами, при письме и чтении – графическими знаками.

Отдельное речевое действие (фрагмент коммуникации) называется коммуникативным актом (например, в диалоге – реплика одного из собеседников).

Схема отдельного коммуникативного акта внешне проста. В рамках коммуникативного акта отправитель информации, имея мотив высказывания, строит его во внутренней речи, а при переводе во внешнюю речь кодирует в звуки. Получатель, воспринимая поступающий сигнал, декодирует его и распознает смысл высказывания. У него также возникает мотив высказывания, происходит обмен репликами, т.е. осуществляется обратная связь. Другими словами, отправитель и получатель меняются местами, но схема коммуникативного акта остается при этом прежней.

Таким образом, **речевая коммуникация – это общение людей, понимаемое в широком смысле слова не только как разговор или беседа, а как любое взаимодействие с целью обмена информацией (чтение, письмо и т.д.).**

Общение осуществляется в процессе речевой деятельности человека с помощью вербальных (словесных) и невербальных средств. Вербальная речевая деятельность включает четыре аспекта: говорение, слушание, чтение, письмо.

Основная цель речевого общения – обмен информацией.

Задачи, которые решает человек в процессе общения, можно свести к следующим основным:

- **эффективная передача информации;**
- **эффективное получение информации;**
- **достижение поставленной цели путем убеждения собеседника и побуждения его к действию;**
- **получение дополнительной информации о собеседнике;**
- **позитивная презентация и самопрезентация.**

Эффективное получение информации относится как к устной, так и к письменной речи и зависит от уровня владения навыками чтения и слушания. Эффективная передача информации (в письменной и устной формах) предполагает владение навыками письма и говорения. Достижение поставленной цели путем убеждения собеседника предполагает знание основных риторических приемов (как в устной, так и в письменной речи), а также владение речевыми тактиками убеждения и побуждения. Получение дополнительной информации о собеседнике возможно на основе знания основных закономерностей функционирования языка в обществе (чтобы определить уровень социально-культурного развития человека, его социальную принадлежность), умения различать оттенки интонации и голоса собеседника (чтобы оценить его эмоциональное состояние), умения интерпретировать содержание его высказываний и понять возможный подтекст. Позитивная самопрезентация означает способность произвести хорошее впечатление на собеседника (или на читателя) и предполагает владение основами культуры речи, что включает в себя и знание норм языка, и умение «исполнить» свою речь в приятной для собеседника манере, продемонстрировав свои положительные качества.

Речевой этикет – соблюдение определенных норм речевого поведения, использование речевых формул вежливости. Соблюдение норм речевого этикета – необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает, прежде всего, **ПРИВЕТСТВИЕ**.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются **ОБРАЩЕНИЯ** к собеседнику. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек». В Беларуси нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми). Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным.

Расстояние от трех метров и более – это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания. Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог,

придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является **ПРЕДСТАВЛЕНИЕ**, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего, принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого – женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину – женщине.

Момент представления имеет важное значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т. п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

В деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться **СЛУЖЕБНАЯ СУБОРДИНАЦИЯ**, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы. Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, – одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, – уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

Австралийский специалист А. Пиз утверждает, что с помощью слов передается 7% информации, звуковых средств – 38%, мимики, жестов, позы – 55%. Иными словами, не столь значимо, что говорится, а как это делается. И хотя мнения специалистов в оценке точных цифр расходятся, можно с уверенностью сказать, что более половины межличностного общения приходится на общение невербальное. Поэтому слушать собеседника означает также понимать язык жестов.

Знание языка тела (значение различных жестов, мимики и т.д.) – на Западе обязательно для менеджеров, начиная со среднего звена.

Учиться понимать язык невербального общения важно по нескольким причинам. Во-первых, словами можно передать только фактические знания, но чтобы выразить чувства, одних слов часто бывает недостаточно. Чувства, не поддающиеся словесному выражению, передаются на языке невербального общения. Во-вторых, знание этого языка показывает, насколько мы умеем владеть собой. Невербальный язык скажет о том, что люди думают о нас в действительности. И, наконец, невербальное общение ценно особенно тем, что оно спонтанно и проявляется бессознательно. Поэтому, несмотря на то, что люди взвешивают свои слова и контролируют мимику, часто возможна утечка скрываемых чувств через жесты, интонацию и окраску голоса. Т.е., невербальные каналы общения редко поставляют недостоверную информацию, так как они поддаются контролю в меньшей степени, чем словесное общение.

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

Жесты открытости. Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх – жест, связанный с искренностью и открытостью; пожимание плечами, сопровождающееся жестом открытых рук обозначает открытость натуры, расстегивание пиджака – люди открытые и дружески расположенные к вам часто расстегивают пиджак во время разговора и даже снимают его в вашем присутствии. Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки, а когда чувствуют свою вину или насторожены, прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты заметили также, что во время успешно идущих переговоров их участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты, оборонительные. Ими реагируют на возможные угрозы, конфликтные ситуации. Когда мы видим, что собеседник скрестил на груди руки, следует пересмотреть то, что мы делаем или говорим, ибо он начинает уходить от обсуждения. Руки, сжатые в кулаки также означают защитную реакцию говорящего.

Жесты оценки. Они выражают задумчивость и мечтательность. Например, жест "рука у щеки" – люди, опирающиеся щекой на руку,

обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы – ниже рта позиция "пождем-посмотрим". Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают позиция "это замечательно!". Наклоненная голова – жест внимательного слушания. Так, если у большинства слушателей в аудитории головы не наклонены – значит группа в целом не заинтересована тем материалом, который излагает учитель. Почесывание подбородка – жест "хорошо, давайте подумаем" используется, когда человек занят принятием решения. Жесты с очками протирает очки, берет в рот дужку очков к т. п. – это пауза для размышления, обдумывания своего положения перед тем как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос.

Расхаживание – жест, обозначающий попытку разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Пощипывание переносицы – жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами, и говорящий о глубокой сосредоточенности "напряженной мысли".

Жесты скуки. Они выражаются в постукивании ногой о пол или щелкании колпачком авторучки. Голова в ладони. Машинальное рисование на бумаге. Пустой взгляд /"Я смотрю на вас, но не слушаю"/.

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

Жесты нервозности. Покашливание, прочищение горла (тот, кто часто делает это, ощущает неуверенность, беспокойство); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук, расположенные прямо перед ртом (такие люди играют с партнерами в "кошки-мышки", пока те не дадут им возможности "раскрыть карты", указанием на что служит убирание рук от рта на стол); подергивание себя за ухо – признак того, что собеседник хочет прервать разговор, но сдерживает себя.

Мимика (от греч. Μίμησις – подражатель) – «**выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств человека**» или «**движения мускулатуры в координированных комплексах, отражающие разнообразные психические состояния человека**».

Различают:

- произвольную (рефлекторную) бытовую мимику;
- произвольную (сознательную) мимику как элемент актерского искусства, состоящую передавать душевное состояние персонажа выразительными движениями мышц лица. Она помогает актеру в

создании сценического образа, в определении психологической характеристики, физического и душевного состояния персонажа.

Мимика, так же, как и речь, может использоваться человеком для передачи ложной информации (то есть для того, чтобы проявлять не те эмоции, которые человек реально ощущает в тот или иной момент).

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). **Суть техники речи – в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения.** Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции. Тембр голоса – это звуковая окраска голоса, которая создает те или иные эмоционально-экспрессивные оттенки речи.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому **говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.**

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избежать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злости и т.п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом – радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. **Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи.** Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов,

неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением. В качестве примера приведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй, оптОвый, экспЕрт, созвонИмся, принЯть, каталОг, дистиллирОванный, добЫча, договОр (мн. договОры), избалОванный, квартАл (четверть года), килоМетр, ОБЕСПЕЧЕНИЕ.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держать паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после – один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Тема 6. Монолог в деловой коммуникации

Монолог можно определить как **развернутое высказывание одного лица.**

Монолог характеризуется относительной протяженностью (он может содержать различные по объему части текста, состоящие из структурно и по смыслу связанных высказываний) и разнообразием словарного состава. Темы монолога разнообразны и могут свободно меняться в ходе его развертывания.

Монологическая речь, являющаяся основой риторики, есть процесс целенаправленного сообщения, сознательного воздействия на людей

посредством языка. Оратор обращается к слушателям со своими соображениями по определенной тематике, облеченными в соответствующие языковые формулировки, с определенной целью, по определенному поводу и при определенных обстоятельствах.

Монолог (от греческого monos – один, logos – слово, речь) – это речь одного человека, обращенная к самому себе или другим. Различают два типа монолога: 1) монологическая речь может быть целенаправленно обращена к слушателю (например, учебная лекция для студентов, публичное выступление, судебная речь и др.); 2) монолог – это речь наедине с самим собой. Это внутренний монолог.

Монолог в отличие от диалога ближе к письменной речи. «Всякий монолог, – писал академик Л. В. Щерба, – есть литературное произведение в зачатке».

К **монологическим** видам устного делового общения относятся:

- **Приветственная речь;**
- **Торговая речь** (реклама);
- **Информационная речь;**
- **Доклад** (на заседании, собрании).

Монолог имеет определенную композиционную форму, которая зависит от жанрово-стилистической или функционально-смысловой принадлежности. К жанрово-стилистическим разновидностям монолога можно отнести ораторскую речь, художественный монолог, официально-деловой монолог и другие типы, к функционально-смысловым типам – описание, повествование, рассуждение (также будут рассмотрены отдельно).

Монологическую речь различают по степени подготовленности и официальности. Ораторская речь всегда представляет собой заранее подготовленный монолог, произносимый в официальной обстановке. Однако в определенной степени монолог – это искусственная форма речи, всегда стремящаяся к диалогу, в связи с этим любой монолог может иметь средства его диалогизации, например обращения, риторические вопросы, вопросно-ответную форму речи, т. е. все то, что может свидетельствовать о стремлении говорящего повысить коммуникативную активность собеседника-адресата, вызвать его ответную реакцию.

С. Ф. Иванова в работе «Специфика публичной речи» (М., 1978) выявила индивидуальные речевые типы:

1) **Рационально-логический.** Ораторы этого типа склонны к анализу явлений, к рассуждениям и строгой аргументированности своих и чужих поступков. Их подготовка к любому высказыванию отличается последовательным отбором и строгой систематизацией материалов, обдумыванием и разработкой подробного плана. Этот выношенный план как бы «сидит у них внутри», и ораторы во время выступления не пользуются им. Их часто заботит другое: как сделать свою речь более

яркой, эмоциональной, какие подобрать примеры, чтобы заинтересовать аудиторию. «Логиками» чаще всего бывают сангвиники.

2) Эмоционально-интуитивный. Представители этого типа говорят страстно, увлеченно, пересыпая свою речь остротами, каламбурами, но не всегда могут уследить за жесткой логической последовательностью речи и «свести концы с концами». План своих выступлений пишут не всегда, считая, что он их сковывает. Наблюдается совпадение эмоционального речевого типа с холерическим темпераментом.

3) Философский. Ораторы-«философы» более или менее эмоциональны, склонны к анализу, иногда бывают очень организованны в своей работе, а иногда без всякой видимой организации раскрывают какой-нибудь один вопрос, добираются до корня, и вдруг, как лучом света, озаряют все найденной идеей. Их общая черта – стремление к исследованию, глубокому осмыслению явлений прямо на глазах у слушателей, желание и умение вовлечь в этот процесс аудиторию. Чаще всего данную группу составляют люди флегматического темперамента.

4) Лирический, или художественно-образный. Глубокая эмоциональность, лиризм, внутреннее волнение, острая впечатлительность, проникновенность – черты, характерные для типа. Чаще всего в основе его – характер утонченный, меланхолический.

По цели высказывания монологическую речь делят на три основные типа: информационная, убеждающая и побуждающая.

Информационная речь служит для передачи знаний. В этом случае говорящий должен, прежде всего, учитывать как интеллектуальные способности восприятия информации слушателями, так и познавательные возможности.

К разновидностям информационной речи относят различного рода выступления, лекции, отчеты, сообщения, доклады.

Приведем пример информационной речи (сообщение директора фирмы «Досуг» об итогах международной выставки «Малый бизнес-98. Технология успеха»):

«Прошедшая выставка, с одной стороны, была широкой рекламой малого бизнеса вообще. С другой – демонстрацией достижений предприятий, участвовавших в этой выставке. С третьей – выставка дала возможность пообщаться коллегам по бизнесу. Но самая главная задача подобного мероприятия, я считаю, - просветительская» (Предприниматель Петербурга. 1998. № 9).

Убеждающая речь обращена, прежде всего, к эмоциям слушателя. В этом случае говорящий должен учитывать его восприимчивость, эмоциональную культуру. Сюда относятся торжественная речь, поздравительная, поминальная, напутственная и др. Выступая с такой речью, следует избегать излишней сентиментальности при выражении радости, скорби, уважения. Выступающий должен воспитать в себе умение психологически правильно «настроиться» на слушателей на основе знания их запросов, эмоциональности, актуальной жизненной ситуации.

В качестве примера приведем речь губернатора Санкт-Петербурга на открытии памятника Н. В. Гоголю:

«Произошло событие поистине историческое, мы открываем памятник великому русскому писателю Николаю Васильевичу Гоголю. Мы, наконец-то, выполняем свой долг перед гением мировой литературы. Авторы монумента создали образ зрелого, мудрого, погруженного в себя человека. «Я всегда закутываюсь плащом своим, когда иду по Невскому проспекту», – писал он. Именно таким мы увидели сегодня Гоголя» (Неделя. 1997. № 47).

Побуждающая речь направлена на то, чтобы побудить слушателей к различного рода действиям. Здесь выделяют политическую речь, речь-призыв к действиям, речь-протест.

Разновидностями побудительной монологической речи являются **императив** и **манипуляция**.

Императив – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над поведением, внутренняя установка партнера, принуждение его к определенным действиям и решениям.

В качестве сфер влияния используются приказ, указание, предписание, требование.

Манипуляция предполагает воздействие на партнеров по общению, которое используется манипулятором для достижения своих целей.

Сходство манипуляции и императива в том, что так же ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека.

Коренное отличие состоит в том, что партнер не информируется о целях, они либо скрываются, либо подменяются другими.

Манипулятивные отношения к партнеру приводят к разрушению близких и доверительных отношений.

Во всех видах выступлений речевые средства выбираются в зависимости от предмета речи, слушателей и поставленной цели. Предмет речи оказывает существенное влияние на язык и стиль выражения.

Далеко не всегда эти виды речей реализуются в чистом виде. В информационной речи не исключается возможность использования призыва, в убеждающей не всегда можно обойтись без обоснования, доказательства, опровержения, а в побуждающей нередко использование эмоциональных средств изложения.

Устная монологическая речь состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Первое, что должен сделать оратор, готовясь к выступлению, – определить свою сверхзадачу и задачи, которые помогут воплотить ее. После разработки задач необходимо создать образ (в котором Вы предстанете перед аудиторией): манеры говорить, жесты, мимику, характер. Выступление должно начинаться задолго до выхода оратора и завершаться намного позже его ухода.

Следует учитывать особенности аудитории: ее социально-профессиональный состав и культурно-образовательный уровень; степень подготовленности слушателей, их возраст, пол, национальные особенности; однородность/неоднородность по всем параметрам. Например, речь для взрослой аудитории должна характеризоваться логическим развитием мысли, аргументированностью изложения, тогда как для молодежной аудитории наиболее эффективными будут эмоциональные речи.

Во вступлении устанавливается связь между темой, слушателями и выступающим с целью привлечь внимание слушателей к предмету изложения.

Иногда значение вступления переоценивают, считая его важнейшим условием удержания внимания слушателей к основной части. К примеру, по мнению Л.Г. Хау, наиболее важным для оратора является захватывающее начало, которое сразу же привлечет внимание. Удачное начало, конечно, создает атмосферу ожидания, интереса, но если в основной части оратор не оправдает этих ожиданий, разочарование и потеря интереса к теме неизбежны.

Каждый оратор должен стремиться к тому, чтобы сделать начало речи возможно более эффективным, нетрадиционным для данной ситуации. Во вступительной части речи ораторы используют следующие речевые приемы:

- ретроспективный обзор затрагиваемой темы;
- обоснование необходимости рассмотрения темы с позиций сегодняшнего дня;
- разъяснение основных понятий темы;
- краткое изложение производственной (или какой-то иной, в зависимости от аудитории) деятельности слушателей и их трудовых успехов;
- перечисление благоприятных предпосылок, облегчающих слушателям восприятие затронутой темы;
- изложение ошибок, предрассудков, одностороннего подхода к проблемам темы речи;
- использование для установления контакта с аудиторией поговорок, цитат, анекдотов, сравнений;
- изложение плана предстоящей речи;
- отказ от вступительной части, т. е. начать следует с сути темы.

Если у слушателей нет достаточных теоретических знаний по тематике выступления и навыков абстрактного мышления, то лучше использовать метод индукции: от изложения типичных, конкретных, известных явлений переходить к выявлению закономерностей и обобщению. При дедуктивном методе, наоборот, от общих закономерностей переходят к детальным характеристикам и оценкам конкретных процессов и явлений.

В основной части с помощью логически безупречных и достоверных аргументов раскрывается суть темы. *Эффект аргументации* основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика – это внутренняя организация речи, то внешней ее стороной является теоретическая и практическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции, к практической аргументации – конкретные факты, цифры, статистические данные. Аргументация побуждает слушателей к творческому осмыслению темы, приглашает к диалогу и дискуссии.

Если оратор предполагает, что слушатели мало склонны принимать выдвигаемые доводы, то самые убедительные и интересные для них аргументы он переносит в начало основной части. В других же случаях сильнейшие аргументы приводятся «под занавес», поскольку готовность слушателей согласиться с выводами при этом постепенно возрастает.

В речи нередко используется такой речевой прием, как смена аспектов в процессе аргументации: посмотреть на проблему с другой стороны; оставить в стороне технический аспект предмета и рассмотреть его с экономических, социальных или иных позиций и т. д.

В заключении подводятся итоги выступления. Здесь также имеются свои особенности. Если оратор не смог соблюсти регламент, то он вынужден прервать выступление на полуслове, что придает речи в целом незавершенность, недосказанность. С другой стороны, излишне затянутое заключение поневоле воспринимается как новая основная часть выступления.

Существует **три способа произнесения речи**:

- 1) Чтение текста
- 2) Воссоздание по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст),
- 3) Свободная импровизация (экспромт).

Читают те речи, от текста которых нельзя отступить: дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания.

Другие виды речи, как правило, произносят с опорой на письменную основу. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы возобновить ход изложения, найти нужную цифру и тому подобное. Такое выступление создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями.

Импровизация возможна только на базе больших знаний, владения риторическими навыками.

Основная часть выступления – доказательство. Оно может быть логическим, когда оратор логически доказывает аудитории правильность идеи. Информационное доказательство опирается на фактический и справочный материал. Эмоциональное доказательство требует от оратора большой самоотдачи и актерского мастерства.

В заключении оратор подводит итог, кратко повторяет ключевые мысли своей речи, еще раз излагает главную идею выступления, а также может призвать слушателей к конкретным действиям по ее реализации.

Речь оратора не должна быть монотонной. Фразы должны произноситься с разной интонацией и разделяться паузами. Существует гросспауза, она делается при смысловом переходе, для эмоционального эффекта, и для подчеркивания важности предыдущей или последующей фразы.

После выступления оратор часто отвечает на вопрос слушателей, полемизирует с ними. Такая форма общения жаждет от оратора быстрой реакции, доброжелательности, владения юмором. Ответ докладчика назначается не только оппоненту, но и всем присутствующим.

Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понятен; отвечать лаконично, ясно и не давать необоснованные или сомнительные ответы; иметь под рукой справочный материал для тех, кто хочет получить более подробное обоснование ваших предположений.

Презентация (от [лат.](#) *Praesento* – представление) – организованная встреча группы людей для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т.п.). Цель презентации – донести до аудитории полноценную информацию об объекте презентации в удобной форме. Презентация является одним из ведущих [маркетинговых](#) и [PR](#) инструментов.

Презентация может представлять собой сочетание текста, [гипертекстовых](#) ссылок, компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда (но не обязательно всё вместе), которые организованы в единую среду. Кроме того, презентация имеет сюжет, сценарий и структуру, организованную для удобного восприятия информации.

Важнейшей особенностью презентации является её [интерактивность](#), то есть создаваемая для пользователя возможность взаимодействия через элементы управления.

Презентация как одна из форм практической реализации методов публичных отношений имеет свои характерные черты. Во-первых, на презентациях фигурирует информация, «материализованная» в виде нового продукта, услуги, достижения, открытия, закона, премии, фестиваля и т.д. Презентуется то, что можно увидеть, потрогать или попробовать: например, в издательском бизнесе – это книга. Во-вторых, презентации чаще всего устраивают не только для журналистов, но и для потенциальных потребителей, покупателей, инвесторов, партнеров, влиятельных госслужащих и т.п., которые должны воспринимать презентуемое не только через СМИ, но и непосредственно. В-третьих, полномасштабная презентация сложнее пресс-конференции и требует больших интеллектуальных, организационных и материальных затрат.

Задачи презентаций:

- позиционирование бренда в целевых аудиториях. Бренд ([англ.](#) *brand* – [товарный знак](#), торговая марка, [клеймо](#), т.е. марка

товара) – термин в маркетинге, символизирующий новый продукт или услугу; популярная, легко узнаваемая и юридически защищённая символика какого-либо производителя или продукта.

- создание имиджа компании, который обладая «привлекательными для целевой аудитории характеристиками и особенностями», будет помогать компании добиваться целей деятельности;
- дать достоверную информацию потенциальным и реальным клиентам и деловым партнерам о своем продукте, услугах, деятельности компании;
- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам, услугам и маркам, посещать именно эти развлекательные комплексы и т.д.;
- направить действия потребителя и деловых партнеров, т.е. использовать свои ограниченные денежные ресурсы именно на тот товар (услугу), который фирма продвигает на рынок – отдать предпочтение именно им.

Техника подготовки успешной презентации достигается за счет последовательной отработки **трех этапов**:

- планирование презентации;
- подготовка и проведение репетиции перед презентацией;
- проведение презентации.

На этапах подготовки и проведения презентации перед клиентом существуют несколько правил, которые позволят вам не тратить зря сил и эмоций. Для того, чтобы реже получать ответы «нет», «может быть» или «нам нужно подумать», важно помнить о некоторых правилах подготовки и проведения презентации.

Правило 1

Никогда не проводите презентаций перед клиентом, потребности которого вы предварительно не выявили, – это бессмысленная трата своего времени и времени клиента. С таким же успехом вы можете делать это в глухом лесу, но там больше пользы – зверушек развеселите и воздухом подышите. Даже если клиент настаивает, сначала потребуйте проведения переговоров. Втаком случае можно высылать вопросник, который помогает сориентироваться как клиенту, так и вам перед предстоящими переговорами. Ответы на эти вопросы помогают обеим сторонам экономить время – самый важный ресурс в любом бизнесе.

Правило 2

После определения и актуализации потребностей клиента под свой продукт вы должны **скорректировать свое предложение именно под своего клиента**, делая упор на тех моментах, которые будут ему интересны. Может быть, вам придется вовсе убрать часть тем, которые вы считаете очень важными для вашего предложения. Здесь важно только то, что будет считать важным ваш клиент. Если при покупке автомобиля клиент считает основой выбора цвет, то вы и должны говорить о цвете. Его

не интересуют ваши знания о строении и преимуществах двигателя этого автомобиля. Вы об этом можете упомянуть, но акцент должны делать на том, что является основной потребностью вашего клиента, что попадает в критерии его выбора. Какими бы абсурдными они вам ни казались. Презентация, построенная таким образом, не будет пропущена мимо ушей, потому что она будет совпадать с чаяниями и ожиданиями вашего клиента. Он хотел это услышать и будет это слушать.

Правило 3

Перед началом презентации, даже если вы уже проводили предварительные переговоры, нужно провести еще один небольшой этап: **дополнительную подготовку**. Во время этой подготовки вы должны проверить и зафиксировать свои выводы с помощью уточняющих вопросов. Часто эти уточняющие вопросы помогают установить дополнительный контакт с вашим клиентом, освежить его потребности. Вам нужно удостовериться в том, что вы будете говорить об одном и том же с клиентом – о том, что его интересует, а не о том, про что интересно рассказывать вам. Кроме того, при подготовке к презентации, необходимо выяснить, **кто будет участвовать** в просмотре вашей презентации. Если это несколько человек, надо узнать, какие это службы и как ваш продукт заденет их деятельность, какие проблемы их подразделений решит или, может быть, даже создаст. В наилучшем случае нужно познакомиться с этими людьми заранее, хотя бы по телефону, попытаться выявить их потребности в этом продукте и, конечно, подготовить презентацию таким образом, чтобы учесть их ожидания и всевозможные опасения.

Правило 4

Сделайте свою презентацию интерактивной, **пусть каждый из присутствующих участвует в ней**. Задавайте вопросы, вовлекайте людей в обсуждение освещаемого материала.

Самая плохая презентация – когда оратор, меняя картинки, что-то рассказывает о себе, о своей компании, а аудитория зевает и нетерпеливо посматривает на часы. И у каждого второго в голове бьется мысль: «Когда это все закончится?» Это бывает, когда презентация превращается в монолог. Презентация-монолог – плохая презентация. По статистике, подавляющее большинство людей желает говорить, а слушают только по необходимости, да и то недолго. Ваша задача – сделать эту процедуру интерактивной, вовлечь в нее максимальное число участников, чтобы каждый чувствовал свою сопричастность и понимал, что речь идет именно о его проблемах.

При объяснении преимуществ вашего товара вы должны сделать так, чтобы о нем вам рассказывал тот, кто должен купить ваш продукт. Как этого достичь? Вопросами. Наводящими, уточняющими, объясняющими. Нужно сделать так, чтобы большую часть времени говорил сам клиент. Задавайте ему вопросы, спрашивайте его мнения обо всем, что касается ваших взаимных интересов. Уточняйте вопросы, корректируйте их так, чтобы человек, отвечая на них, пришел к выводу, что ваш товар является

для него чрезвычайно необходимым. Или, в крайнем случае, наиболее приемлемым из всех предложений. Сделайте свою презентацию интерактивной, а еще лучше полностью настроенной на интересы клиента. Вовлекайте клиента в процесс презентации и, если это необходимо, делайте из нее интеллектуальное шоу по проблемам клиента, в котором участвуют все присутствующие.

Правило 5

Каждый клиент, будь это частное лицо или организация, **принимает решение в определенной последовательности**: сначала осознается потребность, затем определяются критерии выбора, и уже после начинается оценка вариантов. Каждый раз, делая выбор, ваш клиент потенциально рискует, поскольку точно не знает и не уверен, что, выбирая вас или конкурента, делает правильный выбор. Для любого клиента существует несколько вопросов, на которые он должен дать себе ответ, прежде чем выложить деньги:

- А нужно ли мне это?
- Не добавит ли мне это проблем?
- Выгодно ли для меня это предложение? Что я получаю?
- Буду ли я доволен, если куплю это?

Поэтому во время презентации вашего продукт вы обязательно должны пройти через все эмоционально важные точки вашего клиента, то есть ответить на его вопросы, которые он, возможно, даже вам не задаст:

- **Безопасность.** Работа с вами – это гарантия спокойного бизнеса (поставки, качество товаров и услуг). Вы должны показать, что, сотрудничая с вами, ваш клиент находится в большей безопасности, чем при взаимодействии с кем-то другим.

- **Выгодность.** Отметить, что клиент получает в качестве материальных и нематериальных выгод. В качестве выгод нужно отмечать все, что может таковым выглядеть со стороны клиента: цены, постоянство, качество, стабильный доход. Рассказывая о выгодах, вы, конечно же, должны в первую очередь учитывать те, что являются для клиента приоритетными. Если вы продаете оборудование, которое экономит пространство цеха и очень надежно, то вам лучше узнать заранее, что важнее для вашего клиента, и предлагать именно это. Не стоит полагаться на свой здравый смысл и знание продукта, часто клиент видит его совершенно иначе.

- **Эмоциональная составляющая.** Престижность, гордость от выбора, приятное общение с вами и т. д. Эмоции присутствуют при выборе почти всегда: чем более личная покупка, тем больше эмоций. Многие предметы – автомобили, шубы и даже мобильные телефоны – сегодня не столько функциональные устройства, сколько символы статуса, принадлежности к определенной группе. Продавать их характеристики без учета эмоциональной окраски – унылое и малоперспективное занятие. В

торговле оборудованием или услугами для бизнеса эмоциональная составляющая тоже присутствует: купить оборудование всемирно известной марки или такое же, но производителя попроще. В любой выбор всегда замешаны эмоции.

- **Комфорт.** Максимально удобный для клиента набор услуг и приятное общение. Комфорт – один из составляющих элементов общего эмоционального фона. Все чаще именно оттого, удобно ли с вами разговаривать, комфортно ли работать, а не от цены зависят ваши продажи и ваша клиентская база.

Конечно, это неполный перечень тех точек, которые вы должны пройти вместе со своим клиентом во время презентации. Часто их комбинации могут быть иными; дополнительные точки нужно находить индивидуально, исходя из ситуации. Чем лучше вы поймете клиента, тем проще вам будет с ним общаться и тем легче будет убеждать его в необходимости для него работать именно с вами.

Важно следовать за потребностями клиента и соблюдать несколько правил:

- Понять, какая потенциальная выгода для клиента заключена в вашем товаре.
- Правильно диагностировать интересы клиента.
- Подобрать именно тот набор услуг и товаров, который потенциально может заинтересовать клиента в удовлетворении им своих потребностей.
- Подобрать именно те аргументы и средства убеждения, которые помогут ему понять, каким образом он может получить выгоду. Помогите человеку, принимающему решение, нарисовать ту радостную картину, когда потребности, на которые рассчитан ваш продукт, удовлетворены – и ваш клиент все сделает сам.

Но для того, чтобы потенциальный клиент так захотел ваш продукт, что даже готов отдать за него деньги, нужно показать ему, в чем его выгода. Для этого вам необходимо максимальное количество свойств вашего продукта перевести в критерии выгод. А выгоды – это удовлетворение потребностей клиента. Для того чтобы правильно презентовать товар, вы должны объяснить, каким образом его выгоды и свойства удовлетворяют нужды клиента.

Тема 7. Сущность и особенности диалогического общения

В общем виде диалог как форма устной речевой коммуникации представляет собой общение двух субъектов посредством языка. Это процесс взаимного общения, когда реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей.

С содержательной стороны диалоги могут существенно различаться в зависимости от целей и задач, которых стремятся достичь участники,

языковой организации (структуры и характера чередования реплик), языкового «наполнения» (выбор лексики, стиля речи и т. д.) и других факторов.

Речевое поведение каждого участника диалога можно разбить на такты: один такт – речь, другой – молчание. Эти такты постоянно сменяют друг друга, что позволяет считать диалог ритмическим процессом. Более того, соотношение речи и молчания – устойчивая характеристика каждого человека.

Английский специалист в области коммуникации П. Кокран считает, что в телефонном диалоге молчание может быть весьма эффективным: «Если ваш клиент размышляет, вы не обязаны заполнять образовавшуюся паузу... Если ваш клиент молчит, это может означать, что он с вами не согласен или согласен не полностью. Постарайтесь интерпретировать смысл молчания. Он может быть различным:

- Клиент обдумывает то, что вы сказали, и принимает во внимание ваши комментарии.
- Клиент обдумывает то, что вы сказали, и не соглашается с вашими комментариями.
- Клиент полностью согласен с вами и считает, что отвечать нет необходимости.
- Клиент соглашается с вашим предложением и намеревается действовать в соответствии с ним.
- Клиент соглашается, но не собирается что-либо делать.
- Клиент слишком рассержен, чтобы говорить.
- Клиент не слушал и не понимает, что от него ждут ответа.
- Клиент в замешательстве.
- Клиент не знает, что ответить.

Если вы сделали клиенту предложение, дайте ему время все обдумать. Если же вы будете спешить и делать другие предложения, то можете все испортить».

Выделяют два класса диалогов: информационный и интерпретационный.

Информационный диалог характерен для ситуаций, в которых к началу общения между партнерами имеется разрыв в знаниях.

Интерпретационный диалог характеризуется тем, что знания у партнеров примерно равны, но получают разную интерпретацию.

Следовательно, **одним из основных условий диалогового общения является исходный (хотя бы небольшой) разрыв в знаниях**, т. е. если партнеры не будут сообщать друг другу новую (точнее, неизвестную) информацию по предмету диалога, а начнут обмениваться общеизвестными истинами (типа «Цветной телевизор позволяет получать цветное изображение» и т. п.), то диалог не состоится. Более того, не состоится общение вообще как речевая коммуникация.

Крайне неинформативен был, например, учитель географии и истории Ипполит Ипполитыч из рассказа А.П. Чехова «Учитель

словесности». Будучи человеком неразговорчивым, он если и вступал в разговор, то лишь для изречения очередной прописной истины:

«Зимой нужно печь топить, а летом и без печей тепло. Летом откроешь ночью окна и все-таки тепло, а зимою – двойные рамы и все-таки холодно».

Даже в предсмертном бреде он бормочет фразу, ставшую символом коммуникативной банальности:

«Волга впадает в Каспийское море, а лошади кушают овес и сено».

Достаточная информативность диалога достигается не только за счет новизны сообщаемой информации, но и при помощи языковых средств, подчеркивающих новый аспект в восприятии общеизвестной информации. С этой точки зрения нельзя не отметить исключительную информативность песен В. Высоцкого, что позволяет им и сегодня иметь эффект новизны и сопереживания, свойственный диалогу.

Например:

Я не люблю, когда мои читают письма,
Заглядывая мне через плечо.

Здесь первая строчка не несет информации, которая бы «питала» общение (в самом деле, кто любит, когда читают его письма), но вторая буквально преобразует первую, воссоздает конкретную ситуацию (салон автобуса или трамвая), втягивает в диалог.

Впрочем, **избыточная информативность так же вредна для речевой коммуникации, как и неинформативность.** Строго говоря, сообщение с полным описанием внешнего мира противоречит нормальному общению, так как из него почти невозможно выделить значимую информацию. Поэтому **умение дозировать информацию – показатель речевой культуры.**

Следует иметь в виду, что низкая информативность не всегда на практике свидетельство недостаточной коммуникативной компетенции. Это может быть следствием нежелания партнера вступить в диалог. Отсюда, кстати, формальный смысл тех словесных клише, которыми люди обмениваются в общественных местах, в транспорте и т. п., и этикетных форм типа «Привет!», «Как жизнь?», «Как дела?» – они не нацелены на диалог.

Другим важным условием диалога является потребность в общении. Она возникает в ситуации, когда имеющееся у субъекта знание о предмете общения оказывается недостаточным. Присутствие в этой ситуации партнера, который реально или потенциально может быть источником неизвестной информации, делает вероятным возникновение диалога.

Отсюда вытекает и такое условие, как **детерминизм, т. е. соблюдение причинно-следственных связей: для наступления каких-либо событий должны быть причины, а также причины и следствия должны иметь связь и не быть произвольными.** Разрыв этих связей ведет к нарушению нормального общения.

Всем известна, например, фразы, которыми обрывают бессмысленный разговор:

В огороде бузина, а в Киеве дядька.

Я бы за тебя пошла, да у меня корыто.

Следующим условием нормального общения вообще и диалогического в частности является требование наличия общей памяти. Согласно ему говорящие должны иметь хотя бы минимальный общий запас сведений о прошлом.

Например, если завести диалог о том, кто может победить во встрече по футболу между командой мастеров «Спартак» (Москва) и командой младших школьников Мытищинского района, то он будет бессмыслен, поскольку противоречит элементарным сведениям, которые накоплены в данной области.

Кроме того, для диалога как **специфической языковой формы общения необходимы хотя бы небольшие общие языковые знания**, т. е. диалога не получится, если партнеры говорят на разных языках, если один из партнеров насыщает речь терминологией, заимствованной или иной лексикой, которой нет в активном запасе лексики у другого, и в ряде других случаев отсутствия общего языкового знания.

Немаловажным является также **семантическая связность диалога.**

Как пример здесь также можно привести диалог из «Лысой певички»:

Мистер Смит. Следует постоянно думать обо всем.

Мистер Мартин. Потолок наверху, пол внизу.

Миссис Смит. Когда я говорю «да», это всего лишь способ выражаться.

Миссис Мартин. Каждому свое.

Каждая реплика здесь вполне осмысленна, но диалог бессмыслен, поскольку нет никакой, даже подразумеваемой, общей темы.

То же произойдет при введении в реплику словосочетаний, не имеющих семантической связи с темой диалога, например: «Социальную работу лучше всего осуществлять с настоем из ромашки» или «Трудные подростки не переносят навязчивой опеки и муравьиной кислоты». В этих случаях невозможно подобрать ответную реплику, которая придавала бы смысл диалогу.

Выделяют **два уровня общения**, распространяемые на речевую коммуникацию в целом: **событийный (информационный)** и **деловой (конвенциональный)**.

Событийный уровень свойствен любой сфере общения: бытовой, деловой, профессиональной и др.

Деловой уровень характеризуется, прежде всего, четкой ролевой дифференциацией.

Исходя из целей и задач диалога, конкретной ситуации общения и ролей партнеров, можно выделить следующие **основные разновидности диалогической коммуникации**:

- бытовой разговор;

- деловая беседа;
- собеседование;
- интервью;
- переговоры.

Для **бытового разговора** характерны:

- незапланированность;
- большое разнообразие обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.) и используемых языковых средств;
- частые отклонения от темы, перескакивание с одной темы на другую;
- отсутствие, как правило, целевых установок и необходимости принятия какого-либо решения;
- самопрезентация личности;
- разговорный стиль речи.

Человек не может жить без общения и стремится к общению, чтобы выразить свое Я. Вместе с тем многие люди чувствуют себя ущербными, не зная, как начать разговор, особенно с незнакомым человеком. Они опасаются, что их примут за скучных и посредственных моделей, если они начнут разговор с банального: «Похоже, собирается дождь».

«Светские беседы не должны быть блестящими, – считает Л. Гиблин. – Каждый из нас банален. Каждый из нас вступает в «светские беседы», в которых не произносится ничего умного или значительного. Этот вид разговоров необходим, чтобы «запустить» общение. Осознайте это и перестаньте опасаться показаться скучным, и вы обнаружите, что тоже способны начать беседу, даже с незнакомым человеком. Вы удивитесь еще больше, когда увидите, что во многих случаях говорите умные и интересные вещи – только потому, что не прикладываете усилий к тому, чтобы казаться умным и интересным».

И еще одна рекомендация Гиблина: «Если у вас есть личные проблемы, которые вы хотели бы обсудить с кем-нибудь, – обратитесь к своему пастору, психологу или надежному и симпатизирующему вам другу. Но не выносите свои проблемы на публику».

Таким образом, чтобы быть хорошим собеседником в бытовом разговоре, не пытайтесь быть совершенством и не бойтесь показаться банальным.

Интервью в зависимости от темы бывают трех видов – предметное, личностное и предметно-личностное.

Тема предметного интервью – положение вещей в какой-либо сфере деятельности. Обычно это интервью с экспертом, жанр рациональной публицистики. Собеседник интересен журналисту ровно настолько, насколько он с этим положением вещей связан. Например, сотрудник милиции рассказывает, как уберечь квартиру от воров. Врач объясняет, как обезопасить себя от эпидемии гриппа. Финансовый консультант делает прогноз, насколько затяжным будет кризис на бирже.

Ни мнение собеседника по вопросам, отклоняющимся от темы интервью, ни частная жизнь собеседника журналиста не интересуют.

По структуре предметное интервью состоит из трех частей. Вначале показывают связь собеседника с темой. Затем идет разбор предмета с целью его представления, прояснения и оценки. Завершается предметное интервью упорядочением сказанного, подведением итогов, практическими рекомендациями читателям.

Героем предметного интервью может быть также очевидец или участник события. Это уже **информационное интервью**, один из новостных жанров. Задача журналиста – узнать как можно больше подробностей и деталей случившегося. Как и в случае с экспертом, вначале показывается связь собеседника с темой, потом происходит углубление темы, а концовка посвящена общим впечатлениям о случившемся и выводам, которые собеседник сделал.

В личностном интервью темой, наоборот, является человек. В роли персонажей личностного интервью, как правило, выступают уже известные читателям люди – звезды шоу-бизнеса, спортсмены, политики. В разговоре могут быть затронуты любые факты и сферы жизни. Не важно, о чем конкретно пойдет речь, потому что цель журналиста – не добыть какую-то определенную информацию, а преодолеть "фасад" личности, показать, что представляет собой этот человек на самом деле, "очеловечить гламурный образ", как сказано в одном из пособий по журналистике.

По структуре личностное интервью может напоминать психологический тест, когда последовательно раскрываются различные стороны личности респондента. Оптимальная стратегия журналиста – сочетание непрямых открытых вопросов ("Расскажите, пожалуйста, о...") и провокационных ("Почему вы все время себя хвалите?"). Завершить интервью желательно вопросом (или серией вопросов), который поставит собеседника в тупик, заставит оправдываться или покажет его читателям с самой неожиданной стороны.

В предметно-личностном интервью тема – конкретный человек, который интересует читателей не сам по себе, а в связи с каким-то конкретным делом. При этом если в предметном интервью персонажем может быть любой человек определенного статуса, то в предметно-личностном – только этот и никто другой. Классические примеры героев предметно-личностного интервью – выигравший соревнования спортсмен, получивший премию ученый, освобожденный из плена заложник. Вопросы в таком интервью касаются исключительно предмета разговора. Частная жизнь персонажей, как правило, остается за кадром.

По структуре предметно-личностное интервью может напоминать анкету, когда собеседника последовательно расспрашивают о том, как он двигался к своему сегодняшнему состоянию. Однако, чтобы интервью не превратилось в перечень банальных ответов, журналисту необходимо искать неожиданные аспекты темы, выявлять напряженные и комические

эпизоды, которые пережил персонаж интервью при движении к своей цели.

Далее будут рассмотрены виды вопросов, используемых в интервью. Сразу же следует оговориться, что предлагаемая типология носит исключительно практический характер и никак не связана с классификациями вопросов, используемыми в филологии.

Прежде всего, вопросы делятся на открытые и закрытые. **Открытый вопрос** – это вопрос с вопросительным словом, предусматривающий развернутый ответ, например: "Что вы обычно делаете в свободное время?" **Закрытый вопрос** – это вопрос без вопросительного слова, предусматривающий ответ "да" или "нет", например: "У вас есть собака?"

Общее правило гласит, что лучше задавать открытые вопросы, чем закрытые, так как первые побуждают собеседника говорить, а вторые, наоборот, позволяют ограничиться односложным ответом, который многократно короче вопроса журналиста. Чип Скэнлан в этой связи даже сравнивает открытые и закрытые вопросы с зеленым и красным сигналами светофора. Когда горит зеленый, интервью продвигается, когда красный, разговор стоит на месте. Однако есть случаи, когда закрытые вопросы предпочтительнее открытых. Во-первых, если собеседник уходит от прямого ответа в пространные рассуждения. Тогда журналисту ничего не остается, как спросить: "Правильно ли я понимаю, что вы не будете участвовать в выборах?". Во-вторых, это общение с чрезмерно разговорчивым собеседником, когда открытые вопросы спровоцировали бы слишком длинные ответы. И, в-третьих, закрытые вопросы могут быть показателем компетентности журналиста, осведомленности о деталях происходящего, например: "Вам удалось продать свои акции за 100 млн. долларов, как вы рассчитывали?"

Деловая беседа представляет собой акт прямой взаимной коммуникации в официально-деловой сфере, осуществляемый посредством слов и невербальных средств (мимики, жестов, манеры поведения).

Деловая беседа имеет следующие характерные особенности:

- дифференцированный подход к предмету обсуждения с учетом коммуникативной цели и партнеров и в интересах понятного и убедительного изложения мнения;
- быстрота реагирования на высказывание партнеров, способствующая достижению поставленной цели;
- критическая оценка мнений, предложений, а также возражений партнеров;
- аналитический подход к учету и оценке субъективных и объективных факторов проблемы в комплексе;
- ощущение собственной значимости и повышение компетентности партнеров в результате критического разбора других точек зрения по данной проблеме;

- ощущение сопричастности и ответственности в решении затронутой в беседе проблемы.

П. Миич, югославский специалист в области деловой коммуникации, считает, что правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 2-20 %.

Он дает такие рекомендации по ведению деловых бесед:

- заранее написать план беседы, отработать наиболее важные формулировки;

- применять положение психологии о периодическом воздействии на собеседника, а именно: неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными, начало и конец беседы – положительные фразы;

- постоянно помнить о движущих мотивах собеседника: его ожидании, преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы, его позиции, его желании самоутвердиться, его чувстве справедливости, его самолюбии;

- избегать присутствия незаинтересованных лиц;

- никогда, ни в какой ситуации не быть невежливым и безвкусным;

- облегчать собеседнику положительный ответ;

- избегать задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет»;

- давать фундаментальные объяснения своей позиции в каждом случае, когда собеседник с ней не соглашается;

- никогда не относиться к другим пренебрежительно;

- избегать пустой риторики;

- отказываться от ведения шаблонных бесед;

- избегать удаления от предмета беседы и попутных отступлений;

- выражаться убедительно и в оптимистической манере.

Каждая из этих рекомендаций имеет свои особенности в осуществлении. Например, при составлении плана беседы целесообразно продумать следующие вопросы:

- 1) повод беседы, ее тема и основная цель;

- 2) конкретные задачи, относящиеся к предмету обсуждения;

- 3) профессиональный уровень и психологические особенности собеседника;

- 4) что нужно предпринять, чтобы добиться цели;

- 5) с какими аргументами, возражениями, противоположными интересами придется, возможно, столкнуться;

- 6) как одолеть противостояние;

- 7) какие преимущества (или, наоборот, негативные моменты) это принесет;

- 8) варианты разрешения проблемы в зависимости от ожидаемой реакции собеседника (согласие, отрицание, предубеждение и т.д.).

Поскольку одним из основных условий диалогического общения, как уже отмечалось, является некоторый разрыв в знаниях и связанное с ним требование информативности, следует продумать, как эти понятия будут

реализовываться. В частности, имеются специальные коммуникативные приемы, способствующие восприятию информации:

- постановка вопросов об условиях, причинах возникновения проблем, возможных последствиях и выводах в интересах стимулирования мышления партнеров;
- дословное или смысловое повторение важных аспектов излагаемого материала;
- подведение общих или отдельных итогов в результате коллективного обсуждения соответствующей проблемы;
- предвосхищение возможных возражений и их аргументированный анализ;
- оглашение названия темы при ее смене или изменении аспекта рассмотрения проблемы;
- использование разбивки (во-первых, во-вторых, в-третьих...) при перечислении ряда связанных с проблемой факторов. Факторами, мешающими нормальному ходу диалога, являются, например, бестактное обрывание на полуслове; неоправданное лишение кого-то возможности высказать свое мнение; игнорирование или высмеивание аргументов партнера; подтасовка фактов, необоснованные подозрения, голословные утверждения и т. д.

Тема 8. Протокол деловых переговоров

Деловые переговоры можно определить как обмен мнениями с целью достижения взаимоприемлемого соглашения. К переговорам как явлению деловой жизни следует относить не только определенным образом согласованные и организованные контакты заинтересованных сторон, но и встречу, беседу, разговор по телефону (телефонные переговоры).

К переговорам обычно приступают, когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения, когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем, когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным, когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

Деловые переговоры – это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

Очевидно, что в деловом сообществе растет осознание важности переговоров в развитии любого бизнеса и понимание роли и значения совершенствования культуры их ведения.

Любые переговоры – это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникаторные способности участников переговоров, умение общаться, вступать в контакт и вести разговор, во многом определяют их успех в целом.

Коммуникативный аспект переговоров является определяющим и потому переговорный процесс рассматривается как составная часть речевой коммуникации (прежде всего, диалог, аргументация), как умение эффективно использовать речевое воздействие для достижения поставленных целей.

Коммуникативная компетентность участников переговоров, таким образом, рассматривается как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникацией, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в бизнесе.

Собственно практикум по ведению деловых переговоров ориентирован на современные технологии их проведения, основанные на интерпретации практических ситуаций, основных приёмов определения целей и выявления интересов партнера, методов поиска альтернативы, навыков установления контакта с партнерами, выбора оптимальной модели вариантов слушания собеседника; определения основных моделей организации и проведения переговоров, основных правил и формул ведения делового общения; приемов эффективных деловых коммуникаций, основанных на стремлении к совместному поиску решения задач, способов защиты от манипуляций (как и на какие вопросы отвечать, принципы уклонения от ответа); практических навыков речевой коммуникации, как и на каких условиях делать уступки; выбор тактики эмоционального и рационального давления; создание конструктивных отношений на переговорах; прогнозирование непонимания и уровня доверия; преодоление барьеров общения и коммуникации; принципы установления контакта и навыки ведения служебных телефонных разговоров; психологические приемы: как отделить личность от проблемы; этические рамки деловых отношений; дипломатичность делового спора, моделирование ситуации деловых переговоров.

Переговоры – это важнейший инструмент для урегулирования деловых отношений или конфликтов. Само намерение вести переговоры в любой, а тем более в конфликтной ситуации, дорогого стоит и задача состоит в том, чтобы не упустить шанс и воспользоваться стремлением сторон к решению проблем.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с **целью**:

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;
- урегулирования отношений;
- углубления взаимопонимания;
- достижения новых соглашений;
- подписания соглашений.

Прежде всего, должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых стремятся достичь стороны.

Если одна из сторон полагает, что она способна самостоятельно и эффективно решить свои проблемы, оснований для переговоров мало. Разве, что другой стороне удастся убедить в том, что совместное решение ее проблем будет более эффективным. Не состоятся переговоры и в том случае, если правовое поле в полной мере позволяет решить все возникшие вопросы.

Наконец, стороны должны проявить желание к совместному поиску путей решения и достижения поставленных целей. Это, естественно, подразумевает готовность обеих договаривающихся сторон пойти на взаимные уступки, понимание интересов друг друга.

Совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Таким образом, необходима ситуация со смешанными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями.

Переговоры, направленные на достижение договоренностей, – процесс многогранный и включает в себя несколько **стадий**:

- подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
- определение потребностей и целей;
- отбор материала и фактов;
- выявление интересов сторон;
- определение зоны пересечения интересов ("зоны решения");
- определение объективных критериев;
- формирование предложений и их вариантов;
- стратегическое планирование;
- тактическое планирование;
- маневры и система убеждения;

- выдвижение запасных вариантов;
- анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией.

На ход переговоров значительное влияние оказывает соотношение позиций договаривающихся сторон: если позиция одной из сторон слишком и явно слабая, то тактика переговоров другой стороны очевидно будет выбрана либо откровенно "жесткой" по стилю, либо по форме "мягкой", но по сути твердой и последовательной.

Основные виды и методы ведения переговоров с течением времени сохраняют свое значение, изменяется их структура, правила, приемы работы с возражениями и деловой этикет. На технологию ведения переговоров в большей степени оказывают влияние менталитет, национальные стили, методы и приемы делового общения, культура речевого поведения в обществе в целом. Вот почему, например, американские методики по искусству ведения переговоров мало способствуют оптимизации переговоров в среде отечественного бизнеса.

В большинстве своем набор готовых рецептов, написанных для другой культурной, правовой и деловой традиции, не подходит для переговоров на постсоветском пространстве в условиях формирования рыночных отношений. На формирование современных отечественных правил переговоров оказали влияние несколько факторов. В советское время деловые переговоры в их прямом значении (заключение деловых соглашений, деловых альянсов) для решения внутрихозяйственных проблем применялись мало. Все вопросы, в том числе и производственные, решались в соответствующих инстанциях и затем спускались для исполнения конфликтующим сторонам.

Переговоры естественным образом **разделяются на «стандартные» и «нестандартные».**

«Стандартные» переговоры – повторяющиеся в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой. Партнерам-участникам известны основные обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы бизнес-аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу трансакции. Цель таких переговоров – согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвуют главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик-исполнитель).

«Нестандартные» переговоры – ведущиеся в новой ситуации делового взаимодействия, имеющие сложный комплекс вопросов и факторов, влияющих на их результат, релевантных для их решения, включая и стоимость обсуждаемого проекта. Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик – посредник – посредник – исполнитель.

Известно, ничто не имеет успеха без подготовки. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели – усилить

желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон, усилить конфликт.

Такова цена ошибки на стадии подготовки переговоров. Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров.

Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю имеющуюся информацию о партнере по переговорам: серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный. Тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров

Существенные различия в понимании целей и ожидании результатов (различия в оценках, что выгодно, рентабельно, прибыльно, доходно) вероятнее всего приведёт к охлаждению интереса сторон уже на начальном этапе ведения переговоров. В этом случае трудно рассчитывать на позитивное решение проблемы и успешное завершение переговоров, поскольку у другой стороны будут формироваться иные оценочные категории: ненадежная операция, непродуманно, невыгодно, нерентабельно, слишком высокая цена.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров.

Нередко возникает ситуация, когда переговоры начались, а стороны еще не готовы к совместному обсуждению, поиску взаимоприемлемых решений. Отсутствие результата на переговорах не всегда следует воспринимать как неудачу. Переговоры, если даже и заканчиваются без определённых соглашений, тем не менее, могут выполнять и другие функции, например, координации совместных действий сторон в будущем.

Такие переговоры носят характер предварительного ознакомления с позицией сторон и на них реализуется информационная функция переговоров. Более того, переговоры без достигнутого результата тем не менее расширяют понимание обсуждавшихся проблем, позволяют лучше понять позиции сторон, установить личные отношения, т.е. реализовать и еще одну функцию переговоров – коммуникативную.

Как правило, участники предстоящих переговоров не раскрывают свои заготовки, этапы подготовительной работы, которые чаще всего остаются неизвестными для другой стороны. Совместно участники переговоров обсуждают, помимо определения предмета и круга вопросов,

место и время их проведения и уровень руководителей и количество представителей договаривающихся сторон.

Вопрос о равном соответствии служебного положения руководителей делегаций имеет принципиальное значение, если переговоры проходят с иностранными партнерами.

Вопрос о месте переговоров важное значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров.

Предмет и круг вопросов, выносимых на переговоры, составляет основу переговорной концепции (или позиции) стороны. Он включает и анализ возможных вариантов решений.

Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников. Переговоры – процесс творческий, описать можно лишь их структуру.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

Переговоры успешны, если они протекают в форме **дискуссии** – процесса продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Выделяют этапы деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Для переговоров, как и для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (то есть представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию – необходимое условие успеха делового общения в процессе переговоров.

Неэффективные переговоры часто завершаются на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Можно выделить **манипулятивно-силовую тактику** ведения переговоров (что большей степени соответствует торгу) и **тактику сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции**. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Они предлагают **третий вариант – принципиального ведения переговоров**, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

- отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;
- сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
- прежде, чем пытаться достичь соглашения, следует продумать несколько его вариантов, направленных к взаимной выгоде сторон;
- необходимо настаивать на использовании объективных критериев.

Следует заметить, что такой партнерский стиль в решении проблемы, когда участники в равной мере осознают, что срыв переговоров невыгоден обеим сторонам, встречается редко.

Относительно выбора стиля ведения переговоров и приемов аргументации на переговорах в литературе существуют самые различные и порою противоречивые точки зрения. Мы приведем несколько существенных рекомендаций, даваемых различными авторами:

- нападение на переговорах является лучшей защитой;
- мудро поступает тот, кто выдает себя за простака (так легче поймать в ловушку предвкушающего близкую выгоду партнера по переговорам);
- использование эмоционального давления в виде прямых и откровенных вопросов "в лоб";
- задавать равное количество встречных вопросов (на надоедливые вопросы отвечать не менее надоедливо вопросами);
- выбирая жесткий стиль, необходимо внимательно следить, чтобы не перейти в конфронтацию;
- искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем.

В любых переговорах не исключена возможность обмана. Здесь уместно сослаться на Шопенгауэра, который писал: "Если подозреваете, что вам врут, сделайте вид, что безусловно верите. Это поощрит собеседника развивать тему. Он станет врать наглее и попадетсся. Если заподозрили, что у партнера случайно обнаружилась часть скрываемой правды, играйте в недоверие. Партнер в запальчивости может выложить правду".

В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается в определении степени

эмоционального давления на партнера по переговорам. Необходимо скрыть свою заинтересованность, но не до как бы явного безразличия, что может привести к провалу переговоров. Еще сложнее обстоит дело с тонким сочетанием тактик эмоционального и рационального давления на партнера.

Составление предварительного плана из десяти пунктов сближения позиций, позволит целенаправленно и уверенно идти на сближение позиций. Пункты один-пять плана составляют основные цели, которых вы хотите достичь на переговорах. Уступки в этой зоне не желательны. Пункты шесть-десять – то, что может быть зоной компромисса, уступок, которые существенно не затрагивают ваши интересы. Вычеркивая в ходе переговоров, начиная с последнего, вы всегда сможете видеть ход переговоров, так сказать, наглядно.

Составление такого плана целесообразно в тех случаях, когда рассматриваемых вопросов и вариантов их решения много. Как бы хорошо ни были проведены подготовительные мероприятия, все же, сев за стол переговоров, стороны имеют лишь общее представление о позиции друг друга, тем более, если это их первый личный контакт. Поэтому в начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга. Этап уточнения позиций имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации.

Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале переговоров нередко позволяет достигнуть большей процедурной гибкости, лояльности участников переговоров в принятии взаимных альтернативных предложений, изменению или корректировке первоначально выбранной позиции. Следует помнить, что "дорога роза, а не горшок": не нужно сожалеть о своих предварительных соображениях и ожиданиях, следует корректировать их в ходе переговоров и достигать возможного приемлемого соглашения.

На этапе определения "зоны решения" очень важно добиться общего языка, уточнения "стартовых позиций", включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту.

Важный этап переговоров – дискуссионный, цель которого выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяют обсуждению вариантов совместного решения. В условиях конфликтной ситуации именно дискуссия наиболее трудный и сложный этап в переговорном процессе.

Преуспевающие бизнесмены, как правило, люди увлеченные и обладают даром убеждать в чем угодно. Они во многом близки политикам. Но в бизнесе выше цена слова и менее ценится не относящееся к делу пустословие. **Успешные сделки, как правило, хорошо поддержаны аргументацией.**

Доводами служат, как правило, удачно подобранные примеры, пояснения, почему вы настаиваете на таком способе осуществления сделки, а не ином, и почему именно этот способ наиболее эффективен и выгоден, прост и требует меньше затрат. Это ссылки на ситуацию на рынке, на те или иные примеры из вашего опыта и ваших партнеров по бизнесу. Главные доводы должны быть ориентированы на оценочные полюсы "выгодно/невыгодно" (выгода в основе всякого бизнеса), а не на общеоценочные концепты: "хорошо/плохо" или "легко/трудно". Они вообще используются в деловой коммуникации крайне редко. Содержательный аспект деловой коммуникации различается по категориям решаемых проблем.

Партнерский подход к переговорам как совместному поиску взаимоприемлемого решения основывается на принципах известной из романа Н.Г. Чернышевского "Что делать?" теории "разумного эгоизма".

Принцип "разумного эгоизма" на переговорах включает совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе тщательного анализа потребностей и интересов договаривающихся сторон. Более того, только наиболее полный учет интересов обоих партнеров дает гарантии, что результаты переговоров будут прозрачными, приемлемыми и не вызывающими ни у одной из сторон желания подвергнуть их пересмотру.

В основе партнерского подхода к переговорам лежат:

- конструктивный диалог,
- поиск совместных путей решения проблемы,
- стирание противоречий,
- совместный анализ вариантов решений,
- желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

Таким образом, **разумное соглашение должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения обеих сторон, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем.**

Культура речи и эффективность общения на переговорах нередко связаны напрямую. Все, что касается норм и рекомендаций по повышению культуры деловых переговоров, может быть определено известной максимой: "Говорите не так, чтобы вас можно было понять, а говорите так, чтобы вас нельзя было не понять". Следует говорить о деле, выделяя главное, не перегружая партнера незначительными деталями и подробностями. Если даже ваш довод очень убедителен, все равно не следует часто повторять его. Арабская мудрость гласит: "Хоть тысячу раз скажи халва, во рту слаще не станет".

Культура речевого поведения может быть иллюстрирована принципами вежливости Джеффри Лича, которые он сформулировал как совокупность ряда максим:

- максима такта есть максима границ личной сферы;
- максима великодушия есть максима не обременения собеседника;
- максима одобрения есть максима позитивности в оценке других;

– максима скромности есть максима неприятия похвал в собственный адрес;

– максима согласия есть максима не оппозиционности («Платон мне друг, но истина дороже», «В споре рождается истина, но гибнет симпатия»);

– максима симпатии есть максима благожелательности.

Речевое общение во время переговоров обладает общими свойствами, характеризующими совместную деятельность. Можно выделить основополагающие правила общения для всех функциональных разновидностей деловых контактов. Одни из них предложены Гербертом Полом Грайсом (1913 – 1988) и названы им Правилами кооперации. Г.П.Грайс выделяет четыре категории постулатов:

I. Количество. 1. Твое высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога). 2. Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется. "Второй постулат, – замечает Г.П. Грайс, – вызывает сомнения: можно сказать, что передача лишней информации – это не нарушение Принципа кооперации, а просто пустая трата времени. На это можно возразить, однако, что такая лишняя информация иногда вводит в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы и соображения; кроме того, может возникнуть косвенный эффект, когда слушающий оказывается сбит с толку из-за того, что он предположил наличие какой-то особой цели, особого смысла в передаче этой лишней информации".

II. Качество. 1. Не говори того, что бы считалось ложным. 2. Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований.

III. Отношения. Не отклоняйся от темы.

IV. Способ. 1. Избегай непонятных выражений. 2. Избегай неоднозначности. 3. Будь краток (избегай ненужного многословия). 4. Будь организован.

Ценность постулатов Г.П. Грайса для культуры общения состоит в том, что они ориентированы на связь культуры мышления с культурой речи.

Большую популярность в свое время имели рекомендации по эффективности общения Д. Карнеги, основанные на учете тонких психологических особенностей говорящего и слушающего.

Вот некоторые из этих правил, соблюдение которых позволяет **склонить людей к вашей точке зрения:**

– единственный способ одержать верх в споре – это уклониться от него;

– проявляйте уважение к мнению вашего собеседника;

– никогда не говорите человеку, что он не прав;

– если вы не правы, признайте это быстро и решительно;

– с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;

– заставьте собеседника сразу же ответить вам "да";

– пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;

- пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
- искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;

- относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;

- взывайте к более благородным мотивам;

- драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;

- бросайте вызов, задевайте за живое.

Правила, соблюдение которых позволяет **воздействовать на людей**, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

- начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника;

- указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно;

- сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника;

- задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать;

- давайте людям возможность спасти свой престиж;

- выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.

В основе этих рекомендаций лежит не только опыт, вычитанный автором из биографий известных людей, но и научно обоснованные правила речевой коммуникации. Главное их достоинство состоит в том, что они ориентируют каждого человека искать свой путь реального осуществления этих правил делового общения на практике.

Завершение переговоров – самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов "под занавес" была избрана вашим оппонентом изначально.

Существуют **четыре возможных результата переговоров:**

Я ВЫИГРАЛ – ОН ПРОИГРАЛ: Одна сторона добивается всего или почти всего, что предусматривалось сделать. Другая сторона ничего не добивается или добивается очень малого.

Я ПРОИГРАЛ – ОН ВЫИГРАЛ: Одна сторона не добивается ничего или добивается очень малого из того, что предусматривалось сделать. Другая сторона добивается всего или почти всего.

Я ПРОИГРАЛ – ОН ПРОИГРАЛ: Обе стороны потерпели неудачу в достижении соглашения. Противоречивые интересы превалируют над общими интересами. Имеется небольшой компромисс, или его вообще нет.

Я ВЫИГРАЛ – ОН ВЫИГРАЛ: Обе стороны добиваются осуществления определенных, но не всех своих первоначальных установок. **Переговоры считают успешными, если интересы обеих сторон удовлетворены на 80%.**

В переговорах, связанных с ситуацией "выиграл – выиграл", цель состоит не в том, чтобы победить другую сторону или причинить ей вред

или ущерб, либо принудить к подчинению. Для обеих сторон целью является осуществление своих намерений на взаимно приемлемом уровне.

В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению по разрешению конфликтной ситуации, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок.

На стадии завершения переговорного процесса **главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов.** Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта.

На завершающем этапе переговоров необходимо помнить о всех обговоренных деталях и не упустить существенные из них, во время согласования проекта соглашения. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной тех или иных деталей и дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумев выявить их на этой стадии, вы в дальнейшем лишаетесь возможности вносить в текст какие-либо коррективы.

На этом этапе необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. Все, что может привносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием "двойного толкования" нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать на строгом соблюдении "буквы" соглашения.

Готовый текст договора может вызвать весьма серьезные разногласия в той или иной части его реализации, контроля и т.д. Не все, что обсуждалось, обязательно вносится в письменный текст соглашения. Однако, все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находят свое отражение в принятом в качестве документа соглашении.

При этом следует иметь в виду, что **все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора, никакой юридической силы не имеют.**

В завершение переговоров **следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей,** определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует независимо от

личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров.

Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников.

Даже, если успех в переговорах не будет достигнут, вы имеете реальную возможность новыми знакомствами расширить границы вашего делового сотрудничества, т.е. вы на практике реализуете информационно-коммуникативную функцию переговоров.

Тема 9. Управление конфликтами в профессиональной коммуникации

Конфликт – это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Для начала конфликта необходим инцидент – повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

При конфликте сознательное поведение одной стороны вступает в противоречие с интересами другой стороны, каждая сторона добивается принятия своей точки зрения и достижения своей цели.

Конфликт – это факт человеческого существования, в жизни не бывает бесконфликтных организаций, особенно в мире бизнеса.

Выделяют следующие конфликты:

- конструктивные, повышающие эффективность работы организации;
- деструктивные, снижающие эффективность работы.

Причины конфликтов:

1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей групп и отдельных личностей. Для избежания конфликтов необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника (столкновения линейного руководства с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной). Способы предотвращения конфликта вытекают из характера недостатков.

2. Устарелость организационных структур, нечёткое разграничение прав и обязанностей работников. Следствие – двойное или тройное подчинение исполнителей, затрудняющее выполнение указаний. Конфликт устраняется улучшением порядка делегирования полномочий, чётким разделением и кооперацией труда.

3. Ограниченность ресурсов. Выделение большей доли ресурсов одним, означает недополучение их другими членами коллектива.

4. Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива. Появление «любимчиков». Публичное порицание одних и незаслуженная похвала других.

5. Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности. Функции закреплены в должностных обязанностях (а по требованию руководителя работник вынужден делать то, что не входит в круг его должностных обязанностей).

6. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Люди разные: могут проявлять агрессивность и враждебность по отношению к другим, готовы оспаривать каждое слово. Различия в ценностях, образовании, стаже, возрасте и т.д. уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества.

7. Неопределённость перспектив роста. Работник работает без энтузиазма, трудовой процесс становится тягостным и бесконечным.

8. Неблагоприятные физические условия. Устаревшее оборудование, шум, температура воздуха, неудачная планировка рабочих мест и т.д.

9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Нетерпимость менеджера к критике, невнимание к нуждам и заботам подчинённых, публичный «разнос». Причиной конфликта может являться сам менеджер: мелочность, личные выпады, злопамятность, мнительность, беспринципность, грубость, резкость, личный интерес.

10. Психологический феномен (обида, зависть).

11. Недостаточный уровень профессионализма. Из-за неподготовленности подчинённого ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, другие перегружены.

12. Неудовлетворительные коммуникации и плохая передача информации. Сплетни, информационные перегрузки или недостаток информации, искажение сообщений, плохая обратная связь и другое.

У всех конфликтов есть несколько причин. Вопрос о причинах конфликта – один из важных и сложных, так как часто на главную причину наслаиваются второстепенные, побочные. Надо искать глубинные, подлинные причины.

Последствия конфликтов могут быть:

- положительными (при конструктивных конфликтах). Функциональные (позитивные) последствия конфликта стимулируют развитие организации, способствуют предотвращению застоя, вскрывают источник разногласия и позволяют его устранить, сплачивают людей перед

лицом внешних проблем и трудностей, позволяют приобрести опыт сотрудничества при решении спорных вопросов, снимают синдром покорности у подчиненных и другое. Для отдельной личности позитивные последствия конструктивного конфликта – изживается внутренняя напряженность, разрушается страх открыто высказывать своё мнение.

- отрицательными (при деструктивных конфликтах). Дисфункциональные (негативные) последствия: снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата, увлечение конфликтом в ущерб работе, снижение производительности труда, ликвидация сотрудничества между членами коллектива, рост текучести кадров, неудовлетворенность работой, увеличение враждебности между сторонами и другое.

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

Третья стадия характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;
- сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;
- стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;
- приспособленчество, когда одна из сторон конфликта

стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;

- компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Четвертая стадия конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

Пятая стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

Для **профилактики и управления конфликтами** наиболее часто используются следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;

- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом, например перевод работника из одного подразделения в другое;

- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

- обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Семинарские (практические) занятия дают студенту возможность усвоить и закрепить содержание лекционного курса.

В ходе семинарских (практических) занятий реализуется синтез репродуктивной и проблемной технологии обучения. Репродуктивное обучение включает фронтальные блиц-опросы (тесты) и индивидуальные опросы. Проблемная технология обучения реализуется через диалоговую форму практических занятий, специальные задания по формулированию проблемных вопросов, дискуссионное обсуждение этих вопросов, взаимное оппонирование в ходе дискуссий.

ТЕМА 1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА (2 ЧАСА)

1. История возникновения делового этикета.
2. Понятие, структура и функции делового этикета
3. Социокультурные, регионально-этнические особенности и их отражение в национальном деловом этикете
4. Поведение делового человека в различных странах и регионах (сравнительный анализ)
5. Особенности национальных нравов и обычаев: нормы вежливости, особенности мимики, жестов, одежды (сравнительный анализ на основе нескольких стран)

ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ДИАЛОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ (2 ЧАСА)

1. Социокультурные и психологические особенности диалога
2. Основные разновидности диалогической коммуникации
3. Диалогическая коммуникация в официально-деловой сфере

ТЕМА 3. ПОЛЕМИКА, ЕЁ СУЩНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ (2 ЧАСА)

1. Спор как вид деловой коммуникации
2. Функции полемики
3. Порядок и правила ведения деловой полемики
4. Основные полемические приёмы

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ (2 ЧАСА)

1. Совещание как форма делового управленческого общения.
2. Функции руководителя совещания
3. Особенности научно-практической конференции, интервью, «круглого стола» и других форм делового общения
4. Организация пресс-конференции
5. Организация презентации

ТЕМА 5. ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ПРОТОКОЛ (2 ЧАСА)

1. Дипломатический протокол как инструмент дипломатии и международного общения
2. Нормы дипломатического протокола и этикета
3. Соблюдение дипломатического протокола и этикета в практической работе менеджера-культуролога
4. Дипломатические приёмы

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ (2 ЧАСА)

1. Основные стадии развития конфликта
2. Анализ и диагностика конфликтов
3. Переговоры в конфликтной ситуации. Межличностные и внутриличностные конфликты
4. Пути преодоления и разрешения социально-психологических конфликтов
5. Прогнозирование и предупреждение социальных конфликтов

ТЕМА 7. РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ (2 ЧАСА)

1. Сущность общественного мнения как состояния общественного сознания
2. Особенности формирования и функционирования общественного мнения
3. Современные методики изучения общественного мнения
4. Использование информации по вопросам общественного мнения в управленческой практике

3.2. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

ТЕМА 1. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА (2 ЧАСА)

6. История возникновения делового этикета.
7. Понятие, структура и функции делового этикета
8. Социокультурные, регионально-этнические особенности и их отражение в национальном деловом этикете
9. Поведение делового человека в различных странах и регионах (сравнительный анализ)
10. Особенности национальных нравов и обычаев: нормы вежливости, особенности мимики, жестов, одежды (сравнительный анализ на основе нескольких стран)

ТЕМА 2. СПОСОБЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА С АУДИТОРИЕЙ (2 ЧАСА)

1. Основные этапы подготовки и проведения публичного выступления
2. Приёмы установления контакта с аудиторией
3. Сочетание вербальных и невербальных средств в современной ораторской речи
4. Приёмы поддержания внимания аудитории

3.3. ПЛАНЫ И ЗАДАНИЯ ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Лабораторное занятие № 1 РЕЧЕВАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (2 часа)

ПЛАН

1. Речевой этикет, его социокультурные и региональные особенности.
2. Техника речи (дыхание, интонации, четкость). Выразительность речи.
3. Точность, логичность, чистота и ясность речи.
4. Правильность речи (нормы произношения, ударения, грамматическая правильность).
5. Технологии невербального общения. Визуальная культура.

ЗАДАНИЯ

1. Речевой этикет, его социокультурные и региональные особенности.

Задание 1. Воспроизвести ситуацию общения. Прокомментировать.

1). Мужчина-начальник, женщина-подчиненная. Встреча на улице. Поздоровайтесь!

2). Зимой на улице поприветствуйте на расстоянии равного Вам по рангу коллегу (он стоит, Вы идете).

3). Познакомьте Вашу маму с Вашей коллегой 30-ти лет.

4). Посетитель вошел к руководителю. Начните разговор.

5). Вы вошли в комнату, где находится несколько человек – ваших коллег и хороших знакомых. поприветствуйте всех!

6). В деловой обстановке малознакомый человек обратился к Вам на «ты». Ваша реакция?

7) Вы – начальник. Поручите Вашему подчиненному встретить гостей из другого города.

8) Выскажите Вашему руководителю идею (любую).

9) Вы опоздали на работу. Объясните начальнику свое опоздание.

10) Начальник кричит, раздражается, не слушает Ваших объяснений. Ваша реакция?

11) Вы начальник. Укажите подчиненному на его просчет.

Задание 2. Ситуация для обсуждения.

Вариант 1. Подчиненный входит в кабинет своего руководителя, чтобы получить определенную информацию о задании, которое он выполняет. Руководитель еще некоторое время продолжает чтение документов у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть Вам полезен?»

Вариант 2. При появлении подчиненного в кабинете руководитель смотрит на него, здоровается, приветливо улыбается, приглашает сесть и бодрым тоном обращается к нему: «Как продвигается работа? Чем я могу быть Вам полезен?»

Обсудите оба варианта ситуации. Какое значение имеет начальная стадия беседы начальника с подчиненным? Как Вы поступите в подобном случае?

2. Техника речи (дыхание, интонации, четкость). Выразительность речи.

Задание 3. Сказать фразу с разными интонациями

1) Петр идет домой. (радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы...).

2). Мороз и солнце, день чудесный... (1) так, как будто вы читаете дневник метеоролога; 2) так, как будто вы сидите в помещении и грустно

смотрите в окно; 3) как конькобежец, который отправляется на каток и потирает руки от удовольствия; 4) как человек, который проснулся и увидел, что вместо вчерашней метели – мороз и солнце. Он будит родных и просит с ним полюбоваться неожиданной переменой в природе).

Задание 4. Быстро произнести скороговорки.

Всех скороговорок не переговоришь, не перевыговоришь.

Сиреневенькая юбочка с переподвыподвертом.

Шли сорок мышей, несли сорок грошей, две мыши поплоше несли по два гроша.

Из-под пригорка, из-под распреподвыподверта зайчик распреподвыподвернулся, и др.

3. Точность, логичность, чистота и ясность речи

Задание 5. Прочитайте высказывания теоретиков красноречия, известных юристов, писателей, в которых говорится об одном из главных достоинств речи. Назовите его. В чем, по-вашему, оно должно заключаться?

Достоинство стиля заключается в ясности; доказательством этого служит то, что, раз речь не ясна, она не достигнет своей цели (Аристотель).

Слово отражает мысль: непонятна мысль – непонятно и слово (В.Г.Белинский).

Лучшие речи просты, ясны, понятны и полны глубокого смысла (А.Ф.Кони).

Что неясно представляешь, то неясно и выскажешь: неточность и запутанность выражений свидетельствует только о запутанности мыслей (Н.Г.Чернышевский).

Задание 6. Определите причины неясности речи в предлагаемых отрывках (нечеткое знание материалов дела, немотивированное использование в речи иноязычных и узкоспециальных терминов, неуместное употребление местоимений, многословие, неправильный порядок слов...).

а) А он схватил его, подмял и оземь... Тогда тот сел на него верхом и давай в спину барабанить... Мы его из-под него за ноги вытащили. – Кто кого? – Известно кого... На ком верхом сидел... – Кто? – Да этот самый, про кого сказываю (А.П.Чехов);

б) В соответствии с установленной длительностью нахождения на излечении потерпевшего, я полагаю, что его действия могут быть квалифицированы только статьей 112 частью 1, поскольку он лечился менее четырех недель;

в) Другие показания давались Иванченко о том, что у него значит украли, значит, это самое...

г) И Протокова рассказала здесь, в суде, каким образом она обнаружила кражу в своем доме, что у ней было украдено, и что значит какие повреждения она нашла;

д) При попытке скрыться подсудимые были задержаны с украденными вещами дружинниками.

е) Потеряева распустила свою корову, которая топчет огороды, пьяная бегает по соседям, грозит избить Юшкова и ругается (По Н.Н. Ивакиной).

Задание 7. Известным борцом за культуру речи был Л.Н.Толстой. За какое качество речи ратует писатель в своем высказывании: «Если бы я был царь, то издал бы закон, что писатель, который употребил слово, значение которого он не может объяснить, лишается права писать и получает сто ударов розог»?

Задание 8. Проанализируйте предлагаемые примеры. Найдите случаи неточного словоупотребления, укажите причины неточности речи, исправьте ошибки:

Пискарев имел два прогула, а также неоднократно посещал медвытрезвитель.

Семина занимала ей вот такие большие суммы денег.

В тот же день они совершили поход, значит, взяли с собой инструменты и совершили кражу.

Родители обвиняемого были достаточно бедные.

В городе достаточно высокий уровень преступности.

К нему необходимо применить статью 102 и направить его на принудительное лечение от алкоголя.

Необходимо установить, имелись ли эти наземные препятствия на пути следствия воздушного судна.

Происходит наращивание преступности.

Согласно документам, имеющим в деле, я прошу удовлетворить просьбу.

Человек должен поступать так, чтобы не причинять зла другим, позволять себе быть только потребителем благ и радостей.

Все это не может сказываться отрицательно, но и сказывается отрицательно, как правило, на поведении несовершеннолетнего.

В результате столкновения обе машины оказались недееспособными.

Никитин находился в нетрезвом состоянии алкогольного опьянения.

Позвольте мне буквально изложить эту мысль.

Гражданин Калиновский Л.Л. следовал по улице без номерного знака.

Когда нанес повреждения, попросил своих соседей вызвать «скорую» и органы власти, за что и был ими задержан (из объяснения).

На жизнь он зарабатывал тем, что брал деньги у своей матери и бабушки.

Начальнику ОВД организовать охрану общественного порядка и правонарушений при выселении.

Исключить из описи имущества ковер с видом на медведя и в количестве пяти штук.

Задание 9. Прочитайте отрывки из книги П.С.Пороховщикова «Искусство судебного оратора». Опираясь на рассуждения П.С.Пороховщикова, назовите главные качества ясной речи и перечислите причины, которые приводят к их нарушению. Какие рекомендации по совершенствованию речи предлагает автор? Какой вид репетиции судебного выступления описывает П.С.Пороховщиков? В чем заключается его эффективность?

«В чем заключается ближайшая, непосредственная цель всякой судебной речи? В том, чтобы ее поняли те, к кому она обращена... Каждое слово оратора должно быть понимаемо слушателями совершенно так, как понимает он... Красота и живость речи уместны не всегда: можно ли щеголять изяществом слога, говоря о результатах медицинского исследования мертвого тела, или блистать красивыми выражениями, передавая содержание гражданской сделки? Но быть не вполне понятым в таких случаях – значит говорить на воздух... Слушатели должны понимать без усилий. Оратор может рассчитывать на их воображение, но не на их ум и проницательность. Поняв его, они пойдут дальше, но, поняв не вполне, попадут в тупик или забредут в сторону... Не так говорите, чтобы мог понять, а так, чтобы не мог не понять вас судья. На пути к такому совершенству стоят два внешних условия: чистота и точность слога – и два внутренних: знание предмета и знание языка. К сожалению, надо сказать, что в речах большинства наших обвинителей и защитников больше сору, чем мыслей; о точности выражений они совсем не заботятся, скорее, щеголяют их неряшливостью.

Первый недостаток их – это постоянное злоупотребление иностранными словами... Можно ли говорить, что «прежняя судимость есть характеристика, так сказать, досье подсудимого»? Нам заявляют с трибуны, что в письмах фигурировал яд или что мещанка Авдотья Далашкина мотивировала ревностью пощечину, данную ею Дарье Захранкиной. Я слышал, как блестящий обвинитель, говоря о нравственных последствиях растления девушки, сказал: «В ее жизни встал известный ингредиент».

Другой обычный недостаток наших судебных речей составляют ненужные вставные слова. Один из наших обвинителей имеет привычку к паузам; в этом еще нет недостатка, но в каждую остановку он вставляет слово «хорошо». Молодой шорник обвинялся по 1-ой ч. 1455 ст. улож. В короткой и деловой речи товарищ прокурора отказался от обвинения в умышленном убийстве и поддерживал обвинение по 2-й ч. 1455 ст., указав присяжным на возможность признать убийство в драке. Но в речи было три паузы, и присяжные три раза слышали: «Хорошо!» Невольно думалось:

человека убили, что тут хорошего? Другой обвинитель ежеминутно повторяет «так сказать». Отличительная черта этого оратора – ясность мышления и смелая точность, иной раз даже грубость языка, а он кается в неумении определенно выразиться.

Если оратор знает, что выражаемая им мысль должна показаться справедливой, он может с некоторым лицемерием начать словами: я не уверен, не кажется ли вам и т.п. Это хороший риторический прием. Нельзя возражать и против таких оборотов, как: нет сомнения, нам всем ясно, и пр. – если только не злоупотреблять ими; в них есть доля невинного внушения. Но, если говорящий сам считает свой выход не совсем твердым, вступительные слова, вроде: мне кажется, мне думается, могут только повредить ему. Когда обвинитель или защитник заявляет присяжным: «Я не знаю, какое впечатление произвело на вас заключение эксперта, но вы, вероятно, признаете и т.д.», хочется сказать: не знаешь, так и не говори...

Чтобы хорошо говорить, надо хорошо знать свой язык; богатство слов есть необходимое условие хорошего слога. Строго говоря, образованный человек должен свободно пользоваться всеми современными словами своего языка, за исключением специальных научных или технических терминов...

Сорные мысли несравненно хуже сорных слов. Расплывчатые выражения, вставные предложения, ненужные синонимы составляют большой недостаток, но с этим легче примириться, чем с нагромождением ненужных мыслей, с рассуждениями о пустяках или о вещах, для каждого понятных. Подсудимый обвиняется по 9-й и 2-й ч. 1455-й ст. ул. о нак. И признает себя виновным именно в покушении на убийство в состоянии раздражения. Оратора спрашивают, что такое убийство, что такое покушение на убийство, и объясняет это самым подробным образом, перечисляя признаки соответствующих статей закона. Он говорит безупречно, но разве это не пустословие? Ведь при самом блестящем таланте он не в состоянии сказать присяжным ничего нового... Речь должна быть коротка и содержательна...

Высшее изящество слога заключается в простоте...но совершенство простоты дается нелегко. О вещах обыкновенных мы, естественно, говорим обыкновенными словами, но под художественной простотой слога следует разуметь умение говорить легко и просто о вещах возвышенных и сложных...Можно сказать: Каин с обдуманном заранее намерением лишил жизни своего родного брата Авеля – так пишется в наших обвинительных актах; или: Каин обагрил руки неповинной кровью своего брата Авеля – так говорят у нас многие на трибуне; или: Каин убил Авеля – это лучше всего, но так у нас на суде почти не говорят. Слушая наших ораторов, можно подумать, что они сознательно изощряются говорить не просто и кратко, а длинно и непонятно...

Но как научиться этой изящной простоте? Я заметил у некоторых судебных ораторов один очень выгодный прием: они вставляют отдельные отрывки из будущей речи в свои случайные разговоры. Это дает тройной

результат: а) логическую проверку мыслей оратора, в) приспособление их к нравственному сознанию обывателя, следовательно, и присяжных и с) естественную передачу их тоном и словами на трибуне. Последнее объясняется тем, что в обыденной беседе мы без труда и незаметно для себя достигаем того, что так трудно для многих на суде, т.е. говорим искренне и просто. Высказав несколько раз одну и ту же мысль перед собеседником, оратор привыкает к ясному ее выражению простыми словами и усваивает подходящий естественный тон. Нетрудно убедиться, что этот прием полезен не только для слога, но и для содержания будущей речи: оратор может обогатиться замечаниями своего собеседника».

4. Правильность речи (нормы произношения, ударения, грамматическая правильность).

Задание 10. Расставить ударение в следующих словах.

Пломбировать, валовой, оптовый, эксперт, принять, договор (мн. договоры), избалованный, обеспечение, буйволица, асимметрия, губа не дура, заторможенный, заплесневеть, донельзя, подростковый, поедом есть, умерший, творог, татуироваться, трубопровод, не преминуть, баржа, благовест, вдвядтеро, вдвядтером, водопровод, втридешева, гравийный, катарсис, клешня, кухонный, осведомиться, подростковый, щавелевый.

Задание 11. В каких словах согласный перед Е будет произноситься мягко?

Резюме, бутерброд, бекон, диспансер, темп, гротеск, тезис, кофе, синтез, свитер, музей, сейф, Одесса, термин, термос, тест, шинель, теннис, коттедж, пюре, тенор, компьютер, кларнет, лазер, тостер, менеджер, аутсайдер, бижутерия, рейд, сепсис.

Задание 12. Поставить, где нужно точки над Ё:

Афера, береста, блеклый, гладкошерстый, истекший, маневры, оседлость, осетр, острие, холеный, старьевщик

Задание 13. В каких случаях –чн- произносится как [шн]:

Конечно, молочный, скучно, чесночный, скворечник, яичница, что, порядочный, конечный, веревочный, сердечный, бутылочный, копеечный, Ильинична, девичник, горчичник

Задание 14. Объясните значение слов.

Анамнез, аннексия, благостыня, блицкриг, бредень, валовой продукт, кирзовый, надолба, перевертень, торец, тулья, цоколь.

Задание 15. Как называются следующие слова? Объясните разницу в значении.

1) компетенция компетентность;

- 2) чувственный и чувствительный;
- 3) желательный и желанный;
- 4) экономичный и экономный.

5. Технологии невербального общения. Визуальная культура.

Задание 16. Посмотрите фильм иностранной мультпродукции. Какие невербальные приемы коммуникации используются в диснеевских мультфильмах? Согласны ли вы с тем, что они вредны?

**Лабораторные занятия № 2-3
ОРАТОРСКОЕ МАСТЕРСТВО В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ
(4 часа)**

ПЛАН

1. Компоненты ораторского мастерства.
2. Понятие риторического тропа.
3. Тропы слов: метафора, метонимия, синекдоха, антономасия и др.
4. Тропы предложений: аллегория, эпитет, перифраз, ирония, гипербола, литота, эвфемизм, аллюзия и др.
5. Понятие риторической фигуры.
6. Фигуры слов: фигуры прибавления (анафора, эпифора, симплока, градация и др.).
7. Фигуры убавления (эллипсис, силлепсис др.)
8. Фигуры расположения (инверсия, параллелизм и др.)
9. Фигуры мысли (определение, изречение, риторический вопрос, обращение и др.).

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Составьте собственные речевые отрывки на различные темы, используя ораторские приемы, основанные на игре слов, ссылке, цитировании, перечислении, тавтологии, употреблении слов в переносном значении, иронии, строящиеся на намеке, недоговоренности.

Задание 2. Составьте риторические вопросы или фрагменты речи с ними, отразив следующие ситуации:

- а) одобрение начальником работы подчиненных;
- б) осуждение начальником работы подчиненных.

Задание 3. Составьте фрагменты речи с обращением к аудитории:

- а) к коллегам по бизнесу;
- б) к студентам;
- в) к друзьям, собравшимся за праздничным столом;
- г) к преподавателям.

Задание 4. В каких ситуациях можно употребить следующие эвфемизмы, чтобы намекнуть на недостойное поведение:

- а) Решили не рисковать своей жизнью;
- б) Ему неведома самоотверженность;
- в) Высказал свое возмущение в очень популярных выражениях;
- г) Не пренебрегает оказываемым ему вниманием?

Задание 5. Вставьте вместо пропусков подходящие по контексту эпитеты:

- а) В наше ... время нам мешает наблюдать ... жизнь ... зарплата;
- б) Современное ... искусство отражает современную ... нравственность.

Задание 6. Заполните пропуски, завершив сравнение:

- а) ... как Салтыков-Щедрин;
- б) ... как Буратино;
- в) ... как средства массовой информации.

Задание 7. Закончите высказывания так, чтобы получились сравнения с параллелизмом, придав им социальную, нравственную направленность:

- а) Как мухи летят на навозную кучу, так ... ;
- б) Как уйдут черные тучи с неба, так ... ;
- в) Как крыловская стрекоза все лето пропела и осталась ни с чем, так

Задание 8. Составьте периоды, развив следующие высказывания;

- а) Художественная литература учит нас жизни;
- б) Учиться – это большое счастье.

Задание 9. В каких ситуациях можно употребить следующие парадоксы?

- а) Ум хорошо, а два – хуже;
- б) Чем хуже, тем лучше;
- в) Лучшая защита – нападение.

Задание 10. Придумайте два предложения, одно из которых содержит вполне оправданный плеоназм, а другое – плеоназм, проистекающий от речевой неловкости, т.е. то, что обычно насмешливо именуют «масло масляное».

Задание 11. К выделенным словам подберите такие, чтобы получилась градация:

- а) В этом документе есть *недочеты*... ;
- б) Вчера вы вели себя *некрасиво*... ;
- в) Я не *люблю* ... современную танцевальную музыку.

Задание 12. Употребите 1-2 пословицы-аллегии в речевых отрывках на социальные темы:

- а) Одна паршивая овца все стадо портит;
- б) Нашла коса на камень;
- в) Нет дыма без огня;

г) Свято место пусто не бывает.

Задание 13. При помощи каких речевых приемов строятся высказывания?

а)...А меня вы, возможно, будете порицать, если я скажу, каким он занимается промыслом, шатаюсь по городу. Впрочем, вы будете правы: к чему говорить то, что вы и сами знаете? (*Демосфен. Против Евбулида*);

б)В этих кварталах царит нищета;

в)Пил вор, резвился, а сейчас отрезвился;

г)Теперь во многих учреждениях сидят этакие церберы, требующие пропуск;

д) Рынок – это свобода, рынок – это изобилие товаров, рынок – это разнообразие интересов, рынок – Это лучшая жизнь;

е)Выступающий показал свою большую ерундицию;

ж) Приветствую тебя, пустынный уголок... (*Пушкин А.С. Деревня*);

з)Кто же не хочет заработать побольше денег?

и) Что такое судебное следствие? Проверка собранного материала.

Задание 14. Какие средства усиления изобразительности применены в начале речи адвоката В.П. Россельса в защиту слесаря Семенова, которого бухгалтер Любомудров втянул в незаконную сделку?

Товарищи судьбы! Старый рабочий, слесарь Семенов никогда не забудет тот холодный декабрьский день, когда он встретил давнишнего знакомого, почтенного, уважаемого и занимающего, с его точки зрения, высокое положение главного бухгалтера Павла Любомудрова.

Переделайте этот текст, а) ослабив изобразительность, б) усилив изобразительность.

Задание 15. Закончите данные апострофы:

а) О, наши высокообразованные профессора-экономисты!.. ;

б) О, наши добрые предки прошлых веков!.. ;

в) О, наши еще не родившиеся дети, внуки и правнуки!.. ;

г)О, новые русские, о которых сейчас часто говорят!.. .

Задание 16. Употребите следующие метафорические выражения в речи:

а) банковские акулы;

б) офисный планктон;

в)сладкоголосый политический соловей;

г)журналистские шавки.

Задание 17. Известные пословицы преобразуйте в высказывания со сравнительным параллелизмом:

а) Скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается... ;

б) Было бы болото, а черти найдутся... ;

в) Пустили козла в огород... ;

г) Дай им с ноготок – откусят по локоток... .

Задание 18. Прочитайте сцену объяснения Кати и Левина (Толстой Л.Н. Анна Каренина). Что вы можете сказать о коммуникантах, предмете и средствах общения?

Задание 20. Проанализируйте отрывки из речи Ф.Н. Плевако в защиту Прасковьи Качки, указав все использованные речевые фигуры. Найдите градацию, сравнение, антитезу, аллюзии, гипотипоз, повторы, параномазию, синециозис и др.

Она почувствовала горе. Она узнала его. В словах, которые мы теперь воспроизвести не можем, было изложено, каким ударом было для покинутой ее горе. Кратковременное счастье только больнее, жгуче сделало для нее ее пустую, бесприютную, одинокую долю. Будущее с того шага, как захлопнется навсегда дверь в покой ее друга, представлялось темным, далеким, не озаренным ни на одну минуту, неизвестным. И она услышала первые приступы мысли об уничтожении. Кого? Себя или его — она сама не знала. Жить и не видеть его, знать, что он есть, и не мочь подойти к нему — это какой-то неестественный факт, невозможность. И вот, любя его и ненавидя, она борется с этими чувствами и не может дать преобладание одного над другим.

Он поехал в Москву, она, как ягненок за маткой, за ним, не *размышляя*, не соображая. Здесь ее не узнали. Она вела себя *странно*... Она собирается убить себя. Ее берегут, остаются с вей, убирают у ней револьвер. Порыв убить себя сменяется порывом убить милого... Наступил последний день. К чему-то страшному она готовилась. Она отдала первой встречной все свои вещи. Видимо, мысль самоубийства охватила ее. Но ей еще раз захотелось взглянуть на Байрашевского. Она пошла. Точно злой дух шепнул ему новым ударом поразить грудь полурбенка, страдальцы: он сказал ей, что приехала та, которую он любит, что он встретил ее, был с ней, может быть, огнем горели его глаза, когда он передавал, не щадя чужой муки, о часах своей радости. И представилось — в разрезе с ее горем, ее покинутой и осмеянной любовью, молодое чужое счастье. Как в вине и разгуле пытается иной забыть горе, пыталась она в песнях размыкать свое; но песни или не давались ей, или будили в ней воспоминания прошлого утраченного счастья и надрывали душу. Она пела как никогда; голос ее был, по выражению юноши Малышева, страшен. В нем звучали такие ноты, что он, мужчина молодой, крепкий, волновался и плакал. На беду попросили ее запеть ее любимую песню из Некрасова «Еду ль ночью по улице темной». Кто не знает могучих сил этого певца страданий; кто не находил в его звучных аккордах отражения своего собственного горя, своих собственных невзгод? И она запела... и каждая строка поднимала перед ней ее прошлое со всем его безобразием и со всем гнетом, надломившим молодую жизнь... «С детства тебя невлюбила судьба; суров был отец твой угрюмый» — лепетал язык, а память подымала из прошлого образы страшнее, чем говорилось в песне. «Да не на радость сошлась и со мной...» — попевала песня за новой волной представлений, воспроизводивших ее московскую жизнь, минутное счастье и

безграничное горе, сменившее короткие минуты света, душа ее надрывалась, а песня не щадила, рисуя и гроб, и падение, и проклятия толпы. И под финальные слова: «Или пошла ты дорогой обычной и роковая свершилась судьба» – преступление было сделано...

Но присмотритесь к этой, тогда 18-летней женщине и скажите мне, что она? Зараза, которую нужно уничтожить, или зараженная, которую надо пощадить? Не вся ли жизнь ее отвечает, что она — последняя? Нравственно гнилы были те, кто дал ей жизнь. Росла она как будто бы между своими, но у ней были родственники, а не было родных, были производители, но не было родителей... Не с ненавистью, а с любовью судите, если хотите правды. Пусть, по счастливому выражению псалмопевца, правда и милость встретятся в вашем решении, истина и любовь облобызаются... Пусть воскреснет она, пусть зло, навеянное на нее извне, как пелена гробовая, спадет с нее, пусть правда и ныне, как и прежде, живит и чудодействует! И она оживет.

Лабораторные занятия № 4-5 **СПОСОБЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА С АУДИТОРИЕЙ** **(4 часа)**

ПЛАН

1. Методики завоевания внимания аудитории.
2. Техники речевого воздействия.
3. Коррекция собственного вербального и невербального поведения, специфика отбора слов.

ЗАДАНИЕ

Видеотренинг «Техника публичного выступления»

Цель: выработка навыков публичного выступления.

1. Вводно-ознакомительная часть

Студентов знакомят с целью занятия и в течении пятнадцати минут им предлагается подготовить короткие трехминутные выступления на любую тему. В выступлениях должны четко прослеживаться вступление, основная часть и заключение. Кроме того, преподаватель напоминает, что необходимо обратить внимание на невербальные средства воздействия на аудиторию, грамотность речи, избегание слов-паразитов и др.

2. Выступления с видеозаписью

Студенты по очереди выходят за трибуну (или рядом) и выступают с короткими докладами.

3. Просмотр видеозаписи, обсуждение и оценка выступлений.

Перед началом видео просмотра каждому вручается таблица для оценки выступлений. Оценка производится по десятибалльной шкале по шести составляющим. Затем выводится средняя оценка.

В процессе просмотра после каждого доклада делается остановка с подробным обсуждением выступления. Преподаватели и студенты выступают с оценочными суждениями. Докладчик выступает с самооценкой. Преподаватель отмечает удачные стороны выступлений, останавливается на недостатках, дает доброжелательные советы.

4. Подведение итогов.

Собираются все оценочные листы и определяются лучшие доклады. Результаты оценок оглашаются. Преподаватель подводит общий итог, отмечает степень достижения цели занятия и предлагает студентам высказаться по поводу качества и эффективности такого занятия.

Лабораторное занятие № 6 МОНОЛОГ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ (2 часа)

ПЛАН

1. Монолог, его место и роль в деловом общении.
2. Основные роды и виды монологического публичного выступления.
3. Роль обратной связи в деловой коммуникации.
4. Особенности краткой речи.

ЗАДАНИЕ

Игра на определение усвоения информации при монологическом выступлении.

Один из студентов получает задание вербально передать определенную информацию. Остальные – как можно более точно эту информацию воспринять и, в свою очередь, воспроизвести.

Анализируются ошибки при передаче и восприятии информации.

Оценивается способность адекватно передать и воспринять информацию.

Лабораторное занятие №7 СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ДИАЛОГИЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ (2 часа)

ПЛАН

1. Психологические и социально-психологические особенности диалога
2. Основные правила ведения беседы (учет задач, плана, времени, места, обстановки, направления, статуса собеседников, обработки и анализа полученной информации, самоконтроля).
3. Умения, необходимые ведущему беседу (слушание, формулирование вопросов, выбор стиля речи и др.).

ЗАДАНИЯ

Задание 1. Какую форму делового общения (устную или письменную) и какой канал делового общения (общение лицом к лицу, по телефону, посредством почты) вы выберете в каждом из приведенных ниже случаев:

- 1) вы прочли в газете объявление о вакансии, которая вас заинтересовала,
- 2) у вас испортился электрический прибор, на который вы имеете гарантию и координаты гарантийной ремонтной мастерской,
- 3) вам необходимо получить рекомендацию от преподавателя, у которого вы учились в прошлом году,
- 4) вам хотелось бы пригласить на защиту своей диссертации своих школьных учителей,
- 5) ваша группа собирается пожаловаться в деканат на одного из преподавателей,
- 6) вам хотелось бы поздравить с праздником свою подругу, живущую за рубежом.

Задание 2. Каким образом можно наиболее эффективно оформить свою мысль в разных формах деловой коммуникации? Заполните приведенную ниже таблицу.

Общение лицом к лицу	Общение по телефону	Письменное общение
	Я звоню по вопросу...	Позвольте проинформировать Вас...
Пока, увидимся позже!	Мы надеемся связаться с Вами вскоре. До свидания!	
Извините!	-	Мы приносим свои извинения
Большое спасибо!	Позвольте поблагодарить Вас за приглашение	
	Не могли бы Вы прислать нам Ваш прайс-лист?	Будем обязаны, если Вы пришлете Ваш прайс-лист.

Задание 3. Ниже приводится выдержка из должностных инструкций, в которых описывается процедура прохождения аттестации сотрудниками. Выявите те элементы, которые характеризуют данный отрывок с точки зрения его принадлежности к письменному деловому общению. Адаптируйте этот отрывок для устного делового общения. (Представьте себе, что вы инспектор отдела кадров, объясняющий сотруднику, как проходит аттестация). Сравните

языковые средства, характерные для устного и письменного делового общения.

Не позднее чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

Отзыв должен содержать следующие сведения о гражданском служащем: а) фамилия, имя, отчество; б) замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность; в) перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие; г) мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

К отзыву об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период.

Проведение аттестации. Аттестация проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки гражданского служащего на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого гражданского служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности гражданской службы.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- а) соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- б) соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- в) соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- г) не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Задание 4. Коммуникация может осуществляться между сотрудниками разных уровней и, в зависимости от этого, быть более или менее категоричной или, напротив, вежливой. Сделайте приведенные ниже фразы менее категоричными и более вежливыми, сохраняя их смысл.

Кто сказал Вам, что это моя обязанность?

Почему я должен делать чью-то работу?

Вы должны подписать этот документ в указанном месте.

Как я могу быть в двух местах одновременно?

Какие проблемы?

На что Вы намекаете?

Задание 5. Познакомьтесь с классификацией типов собеседников, которая приводится П. Мицичем в книге «Как проводить деловые беседы». Обратите внимание на советы автора, как лучше вести себя с партнером определенного типа.

Вздорный человек, «нигилист». Такой собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе ее он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует вести себя таким образом:

- **обсудить с ним и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала общей беседы;**
- **всегда оставаться хладнокровным и компетентным;**

- неукоснительно следить за тем, чтобы по возможности решения формулировать его словами (при вашем содержании);

- когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

- привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного участника беседы;

- беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах переговоров и совещаний, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;

- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, а позднее, когда наиболее горячие головы, и в первую очередь «нигилист», остынут, продолжить ее;

- за столом или в зале заседаний поместить его в «мертвый угол».

«Позитивный» человек. Это, конечно, самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый, он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

- вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев;

- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данной деловой беседе;

- в трудных и спорных вопросах и ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

- в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

«Всезнайка». Этот думает, что он все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться нижеперечисленных правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;

- время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;

- попросить его, чтобы он дал и остальным собеседникам немного потрудиться над решением;

- дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения;

- при смелых и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выработать и выразить свою точку зрения;

- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу.

«Болтун». Такой собеседник часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады. Чтобы его нейтрализовать, надо:

- как и «всезнайку», посадить поближе к ведущему беседу или к другой авторитетной личности;

- когда он начнет отклоняться в сторону, его нужно тактично остановить;
- когда он отойдет от темы беседы, спросить его, в чем он видит связь между только что сказанным и предметом обсуждения;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- в случае необходимости ограничить время отдельных выступлений и всей беседы;
- следить, чтобы «болтун» не переворачивал проблемы «с ног на голову» только затем, чтобы посмотреть на них под новым углом зрения.

«Трусишка». Этот тип собеседника отличается недостатком уверенности в себе во время публичных выступлений. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно, с чувством меры:

- задавать ему легкие информативные вопросы;
- одобрить его, чтобы он развил свое замечание или вставленное слово в ряд предложений;
- помогать ему формулировать мысли;
- решительно пресекать любые попытки насмешки над ним или его высказываниями;
- применять ободряющие формулировки типа «все бы хотели услышать и ваше мнение»;
- специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока.

Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретной деловой беседы, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий. Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

- заинтересовать его в обмене опытом;
- спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?»;
- в перерывах и паузах беседы попытаться выяснить причины такого его поведения.

Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

- задавать ему вопросы информативного характера;
- придать теме беседы интересную и привлекательную форму, задавать ему стимулирующие вопросы;
- попытаться выяснить, что интересует лично его.

«Важная птица». Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников. Существенным элементом нашей позиции

по отношению к такому собеседнику является тактика, в соответствии с которой:

- нельзя позволять ему разыгрывать в ходе беседы роль гостя;
- нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное с остальными участниками беседы положение;
- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- всегда четко понимать, что речь идет только об одной деловой беседе, и помнить, кто является инициатором данной беседы;
- очень полезно в диалоге с таким человеком пользоваться методом «да — но».

«Почемучка». Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. Как справиться с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

- всегда все вопросы, относящиеся к теме беседы, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы же информативного характера отвечать сразу;
- сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Задание 6. Познакомьтесь с основными приемами правильного слушания, описанными английским психологом И. Атватером в книге «Я Вас слушаю...»

— Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли.

— Будьте физически внимательными. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что ваша поза и жесты говорят о том, что вы слушаете.

— Не притворяйтесь, что слушаете. Это бесполезно, как бы вы ни притворялись, отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица или жестах.

— Дайте собеседнику время высказаться. Сосредоточьтесь на том, что он говорит. Старайтесь понять не только смысл слов, но и выводы собеседника.

— Не перебивайте без надобности. Большинство из нас в социальном общении перебивают друг друга, делая это подчас неосознанно.

— Если вам необходимо перебить кого-нибудь в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей собеседника.

— Не делайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения. Воздержитесь от оценок и постарайтесь понять точку зрения собеседника или ход его мыслей до конца.

— Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам. Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можно пропустить смысл сообщения.

— Если собеседник уже высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Это гарантирует вас от любых неясностей и недопонимания.

— Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника.

Задание 7. Подберите эквиваленты приведенных ниже слов, которые являются более формальными и часто используются в официальной деловой переписке:

Спросить	
Ответить	
Проинформировать	
Извиниться	
Поблагодарить	
Послать	
Если	

Задание 8. Ситуация для обсуждения.

Затмение солнца.

Полковник – майору:

Завтра в 9.00 состоится затмение Солнца. Такое событие происходит не каждый день. Пусть люди находятся на плацу в рабочей форме, так, чтобы они могли наблюдать это редкое явление, и я им немного расскажу о нем. Если будет дождь, мы не сможем ничего рассмотреть. Пусть тогда люди соберутся в гимнастическом зале.

Майор – капитану:

Согласно приказу полковника, завтра в 9.00 состоится затмение Солнца. Если будет дождь, Вы не сможете наблюдать его на плацу, поэтому в рабочей форме затмение переносится в зал, что происходит не каждый день.

Капитан – лейтенанту:

По приказу полковника в рабочей форме завтра в 9.00 в гимнастическом зале состоится торжественное открытие затмения Солнца. Если понадобится дождь, полковник отдаст приказ, что случается каждый день.

Лейтенант – сержанту:

Завтра в 9.00 полковник в рабочей форме проводит затмение Солнца в гимнастическом зале, если будет хорошая погода; если будет дождь, то он будет делать это на плацу.

Сержант – капралу:

Завтра в 9.00 будет проводиться затмение полковника в рабочей форме из-за солнца. Если в зале будет дождь, что происходит не каждый день, вы выйдете на плац.

Один рядовой – другому:

Завтра в случае дождя, по-видимому, Солнце затмит полковника в гимнастическом зале. Жаль, что это происходит не каждый день.

Сделайте разбор ситуации. Почему произошло такое сильное искажение информации? Как можно избежать этого на практике?

Задание 9. Выберите любую из предложенных ниже ситуаций и реализуйте поставленную задачу письменно и устно, используя соответствующие языковые средства:

- а) начальник информирует подчиненных об отмене ежегодной премии;
- б) вы хотите пригласить руководство на банкет, посвященный окончанию института;
- в) подчиненный извиняется перед начальством за опоздание и объясняет его причину;
- г) студент просит у декана разрешения досрочно сдать экзамен;
- д) сотрудник просит своего коллегу заменить его в течение нескольких часов отсутствия по семейным обстоятельствам.

Лабораторные занятия № 8-9 ПОЛЕМИКА, ЕЕ СУЩНОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ (4 часа)

ПЛАН

1. Полемические элементы в монологе и диалоге.
2. Полемические жанры диалога: спор, прения, дискуссия.
3. Культура полемики. Этика ведения дискуссии.
4. Дискуссия как коллективный поиск истины. Характер обмена мнениями.

ЗАДАНИЕ

Видеотренинг «Дискуссия на заданную тему».

Цель: выработка навыков ведения и участия в дискуссии: умения ясно и доходчиво излагать свою позицию и привлекать на свою сторону; умения находить контраргументы и задавать вопросы оппонентам; умения выслушать позицию противоположной стороны и вникнуть в её доводы; умения честно признать свои ошибки.

1. Вводно-ознакомительная фаза.

Студентам раздаются небольшие листы бумаги и предлагается каждому индивидуально в короткое время найти решение довольно запутанной ситуации, которая кажется на первый взгляд достаточно простой.

Ответ анонимно записывается каждым слушателем на листе бумаги и сдаётся преподавателю, который делит листы на группы с одинаковыми вариантами решения. В результате в группе получается от 4 до 6 (иногда и более) вариантов решения.

2. Ход дискуссии с видеозаписью.

Студенты объединяются по подгруппам, имеющим одинаковые варианты решения, и перед ними ставится задача еще раз оценить верность своего решения, убедить остальных в правильности своей позиции и тем самым привлечь их на свою сторону.

Дискуссия продолжается до тех пор, пока все не объединятся в одну группу. Преподаватель по ходу дискуссии делает замечания, дает конструктивные советы, направляя дискуссию в конструктивное русло, не позволяя опускаться на личности.

Ход дискуссии записывается на видеокассету.

3. Просмотр видеозаписи, методический разбор и обсуждение.

Перед началом просмотра преподаватель вместе со слушателями уточняют цели занятия. В процессе просмотра и анализа хода дискуссии делается остановки на наиболее интересных и характерных моментах отдельных выступающих, отмечаются как достоинства, так и недостатки в выступлениях, даются конструктивные рекомендации.

Основные моменты, на которые заостряется внимание:

- как происходит выдвижение лидера, представляющего интересы группы единомышленников перед аудиторией;
- кто помогает лидеру вести дискуссию, а кто из группы и по какой причине присутствует только номинально;
- насколько убедительно, доходчиво и аргументировано выступающие отстаивают свою позицию; насколько привлекательно их поведение и какие аргументы заставили других перейти на их позиции;
- типичные недостатки в выступлениях: неуверенность в своей позиции, недостаток аргументов, неумение отвечать на вопросы, слишком быстрый темп изложения; нежелание признавать свои ошибки;
- каким образом произошло объединение всех в команду единомышленников: все признали правильным одно решение, сторонники которого убедительно доказали свою позицию или сторонам пришлось прийти к компромиссу.

4. Подведение итогов.

В конце занятия подводится общий итог: отмечается степень достижения поставленных целей, на положительных и отрицательных примерах занятия у студентов формируются рациональные приемы поведения при проведении дискуссии.

Лабораторное занятие №10
ОРГАНИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ ФОРМ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
(2 часа)

ПЛАН

1. Особенности работы в группе.
2. Процесс и результаты принятия индивидуального и коллективного решений.
3. Эффективность работы руководителя группы.

ЗАДАНИЕ

Тренинг «Принятие индивидуального и группового решения».

1. Вводно-ознакомительная фаза.

Студентов знакомят с общими правилами проведения тренинга, с особенностями проблемы, которую придется решать.

Первое правило. Различные точки зрения и взгляды на решения определенной проблемы дают положительный результат. Чем больше высказано взглядов и точек зрения, тем выше вероятность принятия правильного решения.

Поэтому следует заинтересовать отдельных членов коллектива в том, чтобы они открыто и откровенно высказали взгляды и точки зрения на решение проблемы. Внимательно выслушайте всех и постарайтесь их понять.

Второе правило. Поддерживайте только взгляды и предложения, с которыми вполне согласны. Не поддерживайте и не соглашайтесь со взглядами и точками зрения того или иного члена вашей группы только потому, что перед этим он поддерживая ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения.

Если вам покажется, что общее коллективное решение достигается слишком быстро, то возможно, что вы не учли определенные важные аспекты данной ситуации или согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.

Третье правило. Если вы поняли, что ошиблись, открыто признайте ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения во чтобы то ни стало. Старайтесь только найти конечное, объективно правильное решение.

Далее преподаватель знакомит студентов с проблемой, которую им предстоит решать. Необходимо, чтобы студенты имели о проблеме только общее представление. Только в этом случае можно достичь поставленные цели, особенно сравнить результаты индивидуального и коллективного решения. Наилучшими для указанных целей будут проблемы, имеющие многовариантные решения, например, когда необходимо проранжировать в порядке значимости более десяти различных вариантов.

2.Выполнение задания.

Каждый участник индивидуально принимает решения по изложенной проблеме, т.е. ранжирует на месте бумаги предложенные варианты. Время на принятия индивидуального решения ограничивается (10-15 мин.).

Затем студенты делятся на группы по 4-7 человек и знакомят друг друга со своими индивидуальными решениями. После этого группе, как единому коллективу, дается 30 минут для выработки группового решения проблемы. Потенциальное преимущество коллективного решения по сравнению с индивидуальным проявляется в том случае, когда каждый член коллектива будет согласен с предложенной последовательностью значимости вариантов.

После этого выступают капитаны команд и докладывают результаты группового решения с обоснованием своей позиции.

Далее преподаватель знакомит студентов с правильным решением проблемы, предложенной экспертами в этой области. Студенты подсчитывают индивидуальные и коллективные отклонения от правильного решения.

3. Методический разбор и обсуждение.

В процессе анализа обращается внимание на следующие моменты:

- достаточно ли организовано проходило обсуждение проблемы, рассмотрение вариантов и выбор коллективного решения;
- как происходила выдвижения лидера (капитана). Один был лидер в группе или несколько;
- все ли члены группы высказывали свои версии, если нет – то по каким причинам;
- как принималось окончательное решение: путем убеждения, голосования, или авторитарно лидером;

Если чье-либо индивидуальное решение оказалось лучше коллективного, то необходимо выяснить, по какой причине группа не услышала его мнения: был ли он недостаточно убедителен, стеснялся, или его «задавил» лидер;

- насколько эффективно капитан управлял работой группы и в чем его ошибки;
- обратить внимание на наилучшее групповое решение и на те положительные моменты, которые позволили его достичь.

4. Подведение итогов

После завершения обсуждения преподаватель подводит итог занятия: уточняется степень достижения целей, обращается внимание на типичные недостатки, выявленные в процессе групповой деятельности. Формулируются основные правила для руководителя рациональной организации групповой работы, подтвердившие свою состоятельность в процессе проведения занятия:

1. Группа, привлекаемая для обсуждения и решения определенной проблемы, не должна превышать 7+ - 2 человек.

2. Любой процесс, в том числе и процесс группового принятия решения, должен быть управляемым. Если сам руководитель не участвует в этом процессе, то он должен назначить ответственного.

3. В группе необходимо создать непринужденную обстановку, чтобы каждый ее член не боялся (не стеснялся) высказать свою точку зрения. Чем больше высказано мнений, тем больше вероятность принятия верного решения. («Если все думают одинаково, значит – никто не думает» (Гегель)).

4. Время для принятия решения должно быть ограничено – стимулирует процесс мыслительной деятельности и приводит к положительным результатам, что подтверждено многочисленными примерами. («Руководитель группе специалистов: через один час представьте мне пожалуйста предложение по решению такой-то проблемы. Иванов ответственный»).

5. Если руководитель сам участвует в групповом обсуждении, то он ни в ком случае не должен высказывать свою точку зрения в начале обсуждения, во избежание подстраивания некоторых подчиненных под мнение шефа.

Лабораторное занятие № 11 **ПРОТОКОЛ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ** **(2 часа)**

ПЛАН

1. Подготовка к деловым переговорам.
2. Порядок рассадки на деловых переговорах.
3. Вручение визитных карточек.
4. Стратегии и тактики в переговорном процессе.
5. Культура речевого поведения на переговорах.
6. Культура гостеприимства. Гостевой этикет.
7. Особенности национальных менталитетов при ведении переговоров.

ЗАДАНИЯ

Темы для сообщений:

1. Этапы подготовки к деловым переговорам.
2. Рассадка при деловых переговорах.
3. Внешность делового человека.
4. Роль визитных карточек в деловом общении.
5. Стадии деловых переговоров.
6. Стратегии и тактики в переговорном процессе.
7. Типы поведения на переговорах.
8. Культура речевого поведения на переговорах.
9. НЛП в деловых переговорах. Манипуляции и противодействие.
10. Особенности национальных менталитетов при ведении переговоров.

Задание 1. Составить программу трехдневного пребывания зарубежной делегации в Беларуси. Представить и прокомментировать.

Задание 2. Составить

- 1) официальное приглашение на прием;
- 2) ответ на официальное приглашение на прием (принятие приглашения);
- 3) ответ на официальное приглашение на прием (отказ от приглашения);
- 4) официальное поздравительное письмо;
- 5) официальное соболезнование.

Задание 3. Определите среди перечисленных видов приемов наиболее и наименее почетный: «ужин», «завтрак», «бокал шампанского», «обед», «шведский стол».

Задание 4. Продолжите фразу: «При выборе вида приема организаторы руководствуются...».

Задание 5. Выберите правильный вариант ответа:

1). Получив приглашение на прием, гость обязан: а) ответить на него, если принимает приглашение; б) ответить независимо от того, принято ли приглашение; в) руководствуется принципом, что правила ответа на приглашение этикетом не регламентированы.

2). Почетным местом за столом является: а) слева от хозяина; б) справа от хозяина; в) напротив двери; г) напротив окна; д) в торце стола.

3). Как правильно посадить за столом приглашенных супругов: а) рядом; б) напротив друг друга; в) в разных местах.

4). Принимая почетного гостя, следует предоставить возможность произнести первый тост а) гостю б) самому хозяину?

5). Выберите среди перечисленных видов приемов те, на которых время прибытия на прием и ухода с него этикетом не регламентированы: а) «обед», б) «коктейль», в) «бокал шампанского», г) «шведский стол», д) «аля фуршет», е) «ужин».

б). Выберите правильный порядок ведения переговоров: а) каждый из присутствующих вступает в разговор по мере необходимости; б) до начала переговоров договариваются, кто, когда и о чем будет говорить; в) переговоры ведут главы делегаций, остальные берут слово после приглашения своего руководителя.

Задание 6. Выберите вид приема для проведения за границей по случаю национального праздника своей страны, мотивируйте свой выбор; предложите примерный сценарий запланированного мероприятия.

Задание 7. Подготовьте схему рассадки гостей на приеме в посольстве в честь министра иностранных дел страны пребывания. На приеме присутствуют со стороны посольства: посол (хозяин дома), его супруга (хозяйка дома), торговый представитель с супругой, советник посольства, военный атташе, 1-й секретарь посольства, 2-й секретарь посольства. Со стороны гостей приглашены: министр иностранных дел страны пребывания с супругой, заместитель министра иностранных дел с супругой, начальник регионального управления МИДа с супругой,

начальник консульского управления МИДа с супругой, заместитель заведующего протокольным отделом МИДа. **Мотивируйте предложенный порядок рассадки.**

Задание 8. Подготовьте проект правил процедуры для международной конференции. Уровень представительства на конференции определите по собственному усмотрению.

Задание 9. Составить с использованием белорусскоязычных этикетных формул

- 1) краткое приветствие участников международной конференции;
- 2) письмо-благодарность за оказанное гостеприимство;
- 3) письмо-отказ в продолжении сотрудничества.

Конкретизируйте этикетные ситуации и укажите необходимые реквизиты по своему усмотрению.

Задание 10. Мотивируйте письменное оформление итогов переговоров.

Задание 11. Вы возглавляете отдел внешних экономических связей крупного предприятия. Составьте список важнейших дат, событий, требующих протокольного реагирования в ваших отношениях с партнерами в Польше, Туркменистане, Китае.

Задание 12. Смоделируйте

1) ситуацию телефонного соединения абонентов через их приемные: а) при условии их равного протокольного положения; б) при звонке, инициатором которого является старший по положению.

2) ситуацию окончания телефонного разговора, инициатором которого вы выступали, с абонентом выше вас по положению.

Задание 13. Приведите примеры влияния религиозной морали на формирование национального этикета.

Задание 14. Составьте памятку из 10 «нельзя» для выезжающих в заграничную командировку. Страна командировки – по выбору.

Задание 15. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при планировании работы с зарубежным партнером, чьи национальные этикетные особенности для вас незнакомы.

Лабораторное занятие №12
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ
(2 часа)

ПЛАН

1. Конфликт в профессиональной коммуникации.
2. Анализ и диагностика конфликтов.
3. Стратегии поведения при конфликтном взаимодействии.

4. Применение конфликтных стратегий в различных конфликтных ситуациях.

ЗАДАНИЕ

Тест-упражнение

«Стратегии поведения при конфликтном взаимодействии»

(методика К.Томаса)

Предлагаемая методика предназначена для определения соотношения различных стратегий поведения человека при решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций во взаимоотношениях с подчиненными и другими работниками.

Результаты тестирования позволяют конкретной личности выявить особенности своего поведения в конфликтных ситуациях, сравнить его с оптимальным, сделать определенную коррекцию своего поведения на будущее или проектировать его заранее в зависимости от ожидаемой ситуации.

Тест включает тридцать вариантов парных сравнений пяти основных стратегий поведения при конфликтном взаимодействии. Из каждого предложенного варианта испытуемый выбирает ту из двух сравниваемых стратегий («а» или «б»), которая для него является более предпочтительной и отмечает на отдельном листе. Стратегии в вопроснике повторяются, но в различных сочетаниях.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стремлюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
б. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя, б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом, я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры,
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах,
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я даю возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые и спорные вопросы.
б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

- б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
- б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
- б) Я отстаиваю свои желания.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
- б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его пожеланиям.
- б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- б) Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
27. а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
- б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

После окончания тестирования с помощью ключа подсчитывается количество набранных баллов по пяти основным стратегиям поведения в конфликтных ситуациях. На основании полученных данных строится типичный профиль человека при разрешении конфликтных ситуаций.

Анализируются результаты.

Зная свое типичное поведение при конфликтном взаимодействии, можно проектировать стратегию в зависимости от ожидаемой ситуации общения.

3.4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа студентов является основным способом охвата учебного материала по дисциплине «Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации» в свободное от обязательных учебных занятий время. Цель самостоятельной работы слушателей – содействие усвоению в полном объеме содержания учебной дисциплины через систематизацию, планирование и контроль собственной деятельности. С учетом содержания, цели и задач «Профессиональные коммуникации. Деловой этикет и коммуникации» целесообразно осуществлять такие два вида самостоятельной работы по дисциплине, как самостоятельная работа, которая обеспечивает подготовку к аудиторным занятиям, и самостоятельная работа при подготовке к экзамену по дисциплине. Преподаватель даёт задания по самостоятельной работе и регулярно проверяет их выполнение.

С учетом содержания, цели и задач дисциплины «Профессиональная коммуникации. Деловой этикет и коммуникации» студентам предлагается осуществлять такие виды самостоятельной работы по дисциплине, как контент-анализ публикаций по профессиональным коммуникациям в сфере культуры, разработка самопрезентаций и тематических презентаций (в том числе при и после посещения выставок и фестивалей), составление аннотаций и реферирование, выполнение задач коммуникативного и имиджевого характера и др.

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1. Вопросы к экзамену по дисциплине

1. Предмет и задачи курса «Деловой этикет и коммуникации»
1. Требования к профессиональной компетенции менеджера
2. Специфика профессиональной деятельности и профессиональной подготовки современного менеджера-культуролога.
3. Сущность и слагаемые профессиональной культуры.
4. Культура управления в системе профессиональной культуры.
5. Организационная культура в системе профессиональной культуры.
6. История возникновения делового этикета
7. Понятие, структура и функции делового этикета
8. Основные принципы современного делового этикета
9. Социокультурные, регионально-этнические особенности и их отражение в национальном деловом этикете
10. Поведение делового человека в различных странах и регионах (сравнительный анализ)
11. Особенности национальных нравов и обычаев: нормы вежливости, особенности мимики, жестов, одежды (сравнительный анализ на основе нескольких стран)
12. Сущность и структура деловой коммуникации
13. Этапы и эффекты коммуникативного процесса
14. Коммуникация в управленческой деятельности
15. Руководитель (менеджер) как центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков
16. Сущность и специфика речевой коммуникации
17. Формы и виды речевой коммуникации
18. Основные коммуникативные задачи
19. Коммуникативная роль жестов, мимики и интонации произнесения речи
20. Факторы действенности делового общения
21. Психолого-дидактические принципы речевого воздействия в деловом общении
22. Коммуникационные эффекты ораторского инструментария
23. Лексические и синтаксические средства выразительности речи
24. Основные этапы подготовки и проведения публичного выступления
25. Виды аудитории
26. Приёмы установления контакта с аудиторией
27. Сочетание вербальных и невербальных средств в современной ораторской речи
28. Приёмы поддержания внимания аудитории
29. Роль монолога в деловом общении
30. Основные виды монологического публичного выступления
31. Структура устной монологической речи

32. Социокультурные и психологические особенности диалога
33. Уровни и основные разновидности диалогической коммуникации
34. Диалогическая коммуникация в официально-деловой сфере
35. Спор как вид деловой коммуникации
36. Специфика деловой дискуссии
37. Функции, порядок и правила ведения деловой полемики
38. Основные полемические приёмы
39. Типология аргументов при споре.
40. Методы и правила аргументации.
41. Типы возражений и основные способы реагирования на них.
42. Совещание как форма делового управленческого общения.
43. Функции руководителя совещания
44. Особенности научно-практической конференции, интервью, «круглого стола» и других форм делового общения
45. Организация пресс-конференции
46. Организация презентации
47. Сущность и цели деловых переговоров
48. Стадии деловых переговоров
49. Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе
50. Протокол завершения переговорного процесса
51. Дипломатический протокол как инструмент дипломатии и международного общения
52. Нормы дипломатического протокола и этикета
53. Соблюдение дипломатического протокола и этикета в практической работе менеджера-культуролога
54. Основные стадии развития конфликта в профессиональной коммуникации.
55. Анализ и диагностика конфликтов
56. Переговоры в конфликтной ситуации
57. Пути преодоления и разрешения социально-психологических конфликтов
58. Сущность общественного мнения
59. Особенности формирования и функционирования общественного мнения
60. Современные методики изучения общественного мнения
61. Использование информации по вопросам общественного мнения в управленческой практике

4.2 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

10 – самостоятельное, свободное, последовательное раскрытие темы (вопроса), подкрепленное ссылками на несколько источников. Широкое владение терминологией. Собственный, аргументированный взгляд на затронутые проблемы. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области истории и теории коммуникаций. Проявление интереса к участию в мероприятиях образовательного и развивающего характера.

9 – свободное изложение содержания темы (вопроса), основанное на привлечение не менее трех источников, комментарии и выводы. Последовательность и четкость изложения материала. Широкое владение терминологией. Предоставление тезисов. Систематизация знаний, умений, навыков в области истории и теории коммуникаций. Проявление интереса к участию в мероприятиях образовательного и развивающего характера.

8 – то же, что и выше. Некоторая незавершенность аргументации при изложении, которая требует уточнения теоретических позиций. Владение терминологией. Систематическое обновление усвоенных знаний, умений, навыков в области истории и теории коммуникаций.

7 – понимание сути темы (вопроса), грамотный, но недостаточно полное изложение содержания. Отсутствие собственных оценок. Использование терминологии.

6 – понимание сути темы (вопроса), изложение содержания неполное, требующее дополнений. Отсутствие собственных оценок. Неточности в терминологии.

5 – поверхностная проработка темы (вопроса), неумение последовательно построить устное сообщение, невладение терминологией. Недостаточная активность в приобретении и применении знаний в области истории и теории коммуникаций.

4 – низкий познавательный интерес к деловому этикету и коммуникациям, поверхностная проработка темы (вопроса), наличие некоторых погрешностей при ответе, пробелы в раскрытии содержания, невладение терминологией.

3 и 2 – отсутствие знаний по значительной части основного учебно-программного материала. Низкий познавательный интерес к коммуникативной деятельности. Несознательность в усвоении знаний, умений, навыков в области делового этикета и коммуникаций и неготовность к их применению на практике

1 балл – нет ответа (отказ от ответа).

5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1. Учебная программа дисциплины

Тема 13. Профессиональная деятельность в системе социального жизнеобеспечения

Профессиональная деятельность как род трудовой деятельности и вид занятий, требующий специальной подготовки.

Специализация человеческой деятельности – мегатренд развития современной цивилизации. Специализация и универсализация. Стереотипы и инновации в профессиональной деятельности.

Требования к профессиональной компетенции менеджера, его основные функции. Специфика профессиональной деятельности и профессиональной подготовки современного менеджера-культуролога.

Методологические, теоретические и технологические знания менеджера в сфере культуры.

Тема 14. Сущность и слагаемые профессиональной культуры

Профессиональная культура – универсальная система, включающая профессиональные знания и ценности, которые в виде образцов и норм, принятых в конкретной профессиональной сфере, регулируют профессиональную деятельность. Социальные типы профессиональной культуры. Слагаемые профессиональной культуры. Организационная культура предпринимательства. Понятие знака и символа в культуре. Ценностный аспект организационной культуры. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы на предприятии. Создание имиджа фирмы как часть культуры деловых отношений.

Культура управления в системе профессиональной культуры.

Индивидуализм и корпоративность. Умение учиться. Работа в команде. Характеристики идеальной команды. Особенности профессиональной подготовки современного специалиста. Качества, необходимые современному деловому человеку

Тема 15. Деловой этикет: история возникновения и основные характеристики

Этика – наука о нормах и правилах, определяющих и регулирующих отношения между людьми. Этикет – правила поведения в обществе. Деловой (служебный) этикет – правила поведения в профессиональной среде, нормы служебного общения. Общие правила и основные формы делового этикета. Краткая история возникновения делового этикета. Этикет как внешняя сторона делового общения. Связь этикета делового общения с профессиональной этикой. Функции делового этикета.

Понятие делового протокола. Функции делового протокола.

Основные принципы современного делового этикета. Принцип гуманизма. Принцип целесообразности действий. Принцип эстетической привлекательности. Принцип уважения к национальным обычаям и традициям. Основные положения делового этикета по Д. Ягер. Основные формы делового этикета.

Поведенческий этикет в служебных отношениях. Приветствие. Знакомство. Обращение. Приглашение. Прощание. Compliment. Поздравление.

Тема 16. Национальные особенности делового этикета

Социокультурные, регионально-этнические особенности и их отражение в национальном деловом этикете.

Европейские страны (Германия, Франция, Италия, Англия). Северная Европа. Израиль. США. Япония, Китай.

Страны Ближнего Востока (Египет, Эмираты, Иран, Ирак).

Необходимость знания фактических данных о стране: население, государственное устройство, климат, религия, валюта.

Особенности национальных нравов и обычаев: нормы вежливости, особенности мимики, жестов, одежды. Нормы представительства в официальном учреждении, в фирме, в гостях. Особенности отношения к женщине.

Тема 17. Деловая коммуникация менеджера

Сущность и структура деловой коммуникации. Коммуникативно-риторическая модель профессиональной коммуникации. Проблема ответственности участников профессиональной коммуникации. Приемы деловой коммуникации. Принятие управленческого решения как компонент деловой коммуникации.

Элементы коммуникативного процесса в организации (учреждении): субъекты коммуникации, средства коммуникации, предмет коммуникации, эффекты коммуникации. Цели и задачи профессиональных коммуникаций. Сравнительный анализ моделей коммуникативного взаимодействия (линейная модель Г. Лассуэла, интерактивная модель Т. Ньюкомба, технократические модели коммуникации Г.Маклуэна, модель социальной самоорганизации Н.Лумана).

Коммуникация в управленческой деятельности. Типы коммуникаций. Формы деловой коммуникации. Коммуникация внутри организации. Коммуникация за пределами организации. Правила оптимизации управленческой коммуникации. Профессиональная коммуникация в информационном обществе. Роль информационных служб в коммуникативных процессах.

Тема 18. Речевая коммуникация в профессиональной деятельности

Сущность и специфика речевой коммуникации. Речевой этикет, его социокультурные и региональные особенности. Вербальные и невербальные средства общения. Технологии невербального общения. Использование навыков речевой коммуникации в публичном выступлении.

Правильность речи. Различия между письменной устной и письменной речью. Грамматическая правильность. Нормы грамматики в устной речи. Правильное произношение. Нормы ударения. Точность речи. Логичность речи. Чистота речи. Эмоциональность речи. Соотношение рационального и эмоционального в речи. Выразительность речи. Риторический вопрос, сравнение, эпитет, гипербола. Художественное чтение.

Невербальные средства общения в публичном выступлении, их структура и роль в активизации внимания аудитории. Визуальная культура.

Поza, жесты, мимика, интонация, их коммуникативная роль.

Тема 19. Ораторское мастерство в деловом общении

Понятие мастерства оратора. Становление и совершенствование ораторского мастерства. Психологические особенности речевого воздействия и восприятия сообщения аудиторией. Уровни понимания смыслового содержания речи. Развитие внимания, памяти, мышления оратора и слушателей. Психологический контакт как общность психического состояния оратора и аудитории. Эмпатия. Рефлексия.

Воспитательный, обучающий и образовательный компоненты ораторского мастерства. Педагогический такт. Приемы привлечения и удержания внимания слушателей. Особенности поведения аудитории. Обратная связь в системе «оратор – аудитория». Этические ценности оратора. Этикет оратора.

Тема 20. Способы установления контакта с аудиторией

Методики завоевания внимания аудитории. Техники речевого воздействия. Причины возникновения возражений, типы возражений и основные способы реагирования. Стратегия принятия/непринятия возражений, аргументация своей позиции. Ответы на вопросы и замечания; спор в ситуации публичного выступления. Приемы нейтрализации вербальной агрессии. Понимание мотивов высказываний собеседников, скрытый смысл и реакцию (в том числе информацию, выражаемую жестами, мимикой и т.д.). Развитие убедительности, способности адекватно реагировать на любые изменения в ситуациях общения, приемы нейтрализации внутреннего дискомфорта. Способы коррекции собственного вербального и невербального поведения, специфика отбора слов.

Тема 21. Монолог в деловой коммуникации

Основные роды и виды монологического публичного выступления. Композиция монологического выступления: проблема, тема, план. Особенности структуры краткой речи: микротема, план, текст.

Общие принципы построения большой речи (лекции, доклада и т.п.): принцип последовательности, принцип усиления, принцип органического единства, принцип экономии.

Основные композиционные параметры публичной речи: способы изложения материала (индукция-дедукция, историческое-логическое, ступенчатое-концентрическое и т.п.); соотношение частей речи по объему и цели (вступление, основная часть, выводы).

Тема 22. Сущность и особенности диалогического общения

Диалогичность человеческого мышления, познания и общения. Психологические и социально-психологические особенности диалога.

Основные диалогические жанры публичной речи: спор, диспут, дискуссия, совещание, деловая беседа, индивидуальное собеседование, интервью и т.д. Вечер вопросов и ответов, «круглый стол», пресс-конференция и другие формы организации социально значимого диалога.

Элементы диалога в монологических выступлениях. Приемы диалогизации в лекции, докладе, политической речи.

Специфика и виды беседы. Методы ведения беседы: метод регламентированной беседы по определенному образцу; метод целенаправленной беседы со взаимным обменом информацией; метод свободной беседы.

Основные правила ведения беседы, касающиеся ее задач, плана, времени, места, обстановки, направления, статуса собеседников, обработки и анализа полученной информации, самоконтроля.

Умения, необходимые ведущему беседу (слушание, формулирование вопросов, выбор стиля речи и др.).

Разновидности деловых бесед. Воспитательная работа и индивидуальное собеседование.

Тема 23. Poleмика, ее сущность и социальные функции

Пolemика. Этимологическое и лексическое значение термина. Природа poleмики. Poleмические элементы в монологе и диалоге.

Собственно poleмические жанры диалога: спор, прения, диспут, дискуссия. Poleмика бытовая и деловая.

Социальные функции poleмики. Poleмика как средство поиска и разъяснения истины, обоснования и защиты позиции, разрешения противоречий, вскрытия и преодоления недостатков в работе, выработки научных взглядов. Poleмика и усиление роли субъективных факторов в общественном развитии.

Культура полемики. Полемизирование и демократизация. Этика спора.

Дискуссия на совещании. Коллективный поиск истины. Характер обмена мнениями.

Тема 24. Организация коллективных форм делового общения

Совещание как форма делового управленческого общения. «Внешние» и «внутренние» правила организации и ведения совещания.

Понятие «парламентской процедуры».

Состав участников совещания. Регламент. Подготовка документов на совещании и принятие решения. Логика совещания.

Функции руководителя совещания (семь «управленческих глаголов»: организовывать, формулировать, активизировать, разрешать, примирять, дисциплинировать, резюмировать).

Формула «стоимости совещания».

Особенности научно-практической конференции, интервью, «круглого стола», пресс-конференции и др. форм диалога.

Научно-практическая конференция, ее задачи и структура. Сочетание монологических и диалогических элементов. Доклад, организация и ведение прений, принятие рекомендаций.

Интервью, его цели, подготовка и проведение. Импровизация и умение задавать вопросы. Виды вопросов в интервью. Такт интервьюера.

«Круглый стол» как форма активизации участников общения. Тематика «круглых столов». Роли участников: равенство и лидерство. Элементы дискуссии. Подведение итогов.

Пресс-конференция и ее социальные функции. Умение отвечать на вопросы.

Тема 25. Протокол деловых переговоров

Порядок назначения деловых переговоров. Общий ход протокола деловых переговоров.

Особенности встречи деловых партнеров в различных ситуациях делового общения. Правила рассадки в автомобиле.

Правила приветствий и представлений на деловых переговорах. Вручение визитных карточек.

Порядок рассадки на деловых переговорах. Официальная и неофициальная рассадка. Преимущества принимающей стороны при официальном варианте рассадки.

Протокол ведения переговорного процесса. Протокол завершения переговорного процесса.

Протокол организации «кофе-брейка» во время переговорного процесса.

Тема 26. Дипломатический протокол

Дипломатический протокол – инструмент дипломатии и международного общения. Соблюдение дипломатического протокола и этикета в практической работе во время политических и деловых переговоров. Использование протокола и этикета при встречах и проходах официальных делегаций, написании документов дипломатической переписки. Соблюдение правил дипломатического протокола и этикета при посещении зарубежных государств, на официальных приемах и других мероприятиях. Нормы дипломатического протокола и этикета, правил гостеприимства в установлении взаимовыгодных и дружественных отношений с представителями зарубежных государств, фирм и предприятий.

Тема 27. Управление конфликтами в профессиональной коммуникации

Конфликт в профессиональной коммуникации. Основные стадии развития классического конфликта: латентная (предконфликт), открытая, завершающая.

Диагностика конфликта. Определение предмета, целей и границ конфликта. Выявление позиций сторон и конфликтной установки. Роль символов победы и поражения в разрешении конфликта.

Переговоры в конфликтной ситуации. Поведение людей в конфликте. Деловые разногласия. Противостояния. Производственный стресс. Конформизм. Межличностные конфликты. Конфликты в организациях. Внутриличностные конфликты. Пути преодоления и разрешения социально-психологических конфликтов. Принятие решения и снятие эмоционального напряжения в постконфликтной ситуации.

Прогнозирование и предупреждение социальных конфликтов.

Тема 28. Роль общественного мнения в управленческой практике

Сущность общественного мнения как состояния общественного сознания. Анализ различных подходов к трактовке содержания и специфики функционирования общественного мнения. Особенности формирования и функционирования общественного мнения в молодежной среде. Основные параметры общественного мнения современной белорусской молодежи. Составление представлений об особенностях общественного мнения молодежи.

Получение и анализ информации об общественном мнении. Информация о современных методиках изучения общественного мнения. Приобретение навыков использования социологической информации по вопросам общественного мнения в управленческой практике.

5.2. Основная литература

1. Алексина, Т.А. Деловая этика: Учебник для бакалавриата / Т.А.Алексина. – М.: Юрайт, 2015. – 384 с.
2. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов вузов / Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 203 с.
3. Деловое общение: Учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А.Коноплева; под ред. проф. П.И. Сидорова. – 2-е изд., перераб. – М.: Инфра-М, 2015. – 384 с.
4. Деловой этикет: Учебное пособие для бакалавриата / сост. И.Н. Кузнецов. – М.: Инфра-М, 2015. – 348 с.
5. Дроздков, А.В. Деловой этикет: Учебное пособие / А.В. Дроздков. – Омск: СибАДИ, 2012. – 249 с.
6. Карепина, А.В. Конструктор делового письма: Практическое пособие по эффективной бизнес-переписке / А.В. Карепина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 168 с.
7. Колтунова, Н.В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет: Учеб. пособие / Н.В.Колтунова. – М.: Экономика, 2000. – 150 с.
8. Мартышенко, Н.С. Современный этикет и деловой протокол маркетинговых и деловых коммуникаций: Учебное пособие / Н.С.Мартышенко. – Владивосток: ВГУЭС, 2007. – 216 с.
9. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: Учебник / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2011. – 286 с.
10. Подопригора М.Г. Деловая этика: Учебное пособие / М.Г.Подопригора – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с.

5.3. Дополнительная литература

1. Гусейнов, А.А. Этика: Учебник / А.А. Гусейнов, Р.Г. Апресян. – М.: Гардарики, 2005. – 470 с.
2. Дик, У. Эффективная коммуникация: приемы и навыки / У. Дик. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – С. 10–181.
3. Игнатьева, Е.С. Международный бизнес-этикет / Е.С. Игнатьева. – М.: Вече, 2009. – 320 с.
4. Капто, А.С. Профессиональная этика / А.С. Капто. – М. - Ростов н/Д: СКАГС, 2006. – С. 7-140.
5. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 367 с.

6. Корпоративная культура делового общения: главные правила общения и поведения в современном обществе / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2005. – 480 с.
7. Крюгер В. Руководство командой / В. Крюгер. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 118 с.
8. Кукушкин, В.С. Деловой этикет / В.С. Кукушкин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Март, 2008. – 305 с.
9. Макеева, В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.Г.Макеева. – М.: Инфра-М, 2002. – 217 с.
10. Мунин, А.Н. Деловое общение / А.Н. Мунин. – М.: Флинта, 2010. – 376 с.
11. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие / А.П. Панфилова. – СПб.: ИВЭСЭП; Общ-во «Знание», 2004. – 496 с.
12. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса: Учебное пособие для студентов управленческих и экономических специальностей вузов / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – М.: Дело, 2000. – 280 с.
13. Письменная деловая коммуникация в сфере экономического бизнеса: Учебное пособие / В.С. Григорьева, З.Н. Кажанова, И.Е. Ильина, Н.Б. Ершова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 128 с.
14. Смирнов, Г.Н. Этика деловых отношений: Учебник / Г.Н. Смирнов. – М.: ТК Велби-Проспект, 2006. – 380 с.
15. Уткин, Э.А. Этика бизнеса: Учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2003. – 253 с.
18. Шевелёва В.П. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту: Краткий курс лекций / В.П.Шевелёва – Нижний Тагил, 2009. – 227 с.