

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Амурский государственный университет»

Кафедра русского языка

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**  
(наименование учебной дисциплины по учебному плану)

Основной образовательной программы по направлению подготовки  
031000.62 ФИЛОЛОГИЯ  
профиль «Русский язык и литература»

Благовещенск 2011

УМКД разработан доцентом кафедры русского языка, кандидатом филологических наук Лагута Н.В.

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры русского языка  
Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / Е.А. Оглезнева /

**УТВЕРЖДЕН**

Протокол заседания УМСС \_\_\_\_\_

От «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_

Председатель УМСС \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(И.О. Фамилия)

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Целью** данного курса является освоение студентами этических основ, форм и сфер делового общения с деловыми и официальными лицами и зарубежными (и общественными) партнерами в рамках делового протокола, этических норм, требований этикета, сложившихся на основе исторической практики и отчасти закрепленных в нормативных документах и международных конвенциях.

Курс ориентирован на овладение навыками воздействия на партнера и клиентуру методами и тактическими приемами рационального обеспечения своих интересов и достижения эффективного сотрудничества.

Указанные рекомендации необходимы для построения оптимальных взаимоотношений с партнерами по бизнесу и, в частности, в сфере PR-коммуникации, для принятия компетентных поведенческих решений и осуществления профессионально и этически выдержанной деятельности.

Методологической основой курса является Закон о Государственном протоколе РФ и ряд других нормативных актов, разработки ведущих российских специалистов и практиков, некоторые международные документы, работы зарубежных ученых.

### **Задачи курса:**

- изучение этических основ делового общения и формирования современной деловой культуры;
- планирование, разработка и организация различных видов и форм делового взаимодействия;
- теоретическое и практическое освоение методики организации и проведения деловых бесед, коммерческих переговоров, деловых совещаний, официальных приемов, брифингов, пресс-конференций и использования современных средств коммуникации;
- изучение теории и практики ведения деловых переговоров - их организации и подготовки, концептуальных подходов к ним;
- освоение психологии делового общения, тактических приемов на переговорах и техники аргументации, предотвращения конфликтных ситуаций;
- рассмотрение вопросов делового этикета, бизнес-протокола и атрибутов делового общения; изучение исторических аспектов развития делового протокола.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО бакалавриата**

Цикл СД. Для изучения дисциплины необходимы знания, умения и компетенции, полученные обучающимися в средней общеобразовательной школе и в результате изучения основ филологии, введения в теорию коммуникации, основного языка/языков, введения в профильную подготовку (прикладная филология), стилистики и культуры речи.

Место учебной дисциплины – в системе дисциплин профильной подготовки в совокупности дисциплин гуманитарного цикла, изучающих человека в разных гранях.

### **Место курса в системе профессиональной подготовки выпускника**

В деловом мире в условиях обострения конкуренции деловое общение становится важным фактором, определяющим успех деятельности не только отдельного человека, но подчас и целой фирмы, организации. Опытный руководитель тратит большую часть рабочего дня не только на решение финансовых, технических или организационных проблем, но и на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с партнерами по бизнесу, потребителями, клиентами, сотрудниками внешних организаций, подчиненными, коллегами, начальством.

К специалисту в области PR и рекламы в настоящее время предъявляются повышенные требования высокого профессионализма в смысле глубокого понимания принципов делового общения, деловой этики, делового этикета и протокола.

Данная дисциплина призвана помочь будущему специалисту в области PR компетентно овладеть навыками делового общения в целях обеспечения высокой

конкурентной позиции, более свободно и профессионально войти в деловой мир, где существуют давно утвердившиеся правила и нормы деловой этики и делового этикета.

Курс органично сопрягается с рядом предметов, в частности, с маркетингом, "публичными рилейшнз", основами рекламы, психологией, социологией, лингвистикой. Он позволяет системно воспринять требования современной деловой культуры и активно воспользоваться наработками отечественных и зарубежных специалистов в деловом общении и, в частности, в осуществлении рекламных кампаний.

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

**знать:** особенности, законы и правила деловой коммуникации; требования этикета и конкретных условий деловой культуры; требования к составлению, оформлению, регистрации и хранению служебных документов;

**уметь** применять полученные знания и умения в практической деятельности;

**владеть** теоретическими знаниями и практическими навыками современных методов и технологий делового взаимодействия, культурой и техникой речи, этикетными нормами и культурой поведения в бизнесе; навыками оформления деловой документации.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Основы деловой коммуникации»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетную единицу, 36 часов.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Всего часов	Лекции	Пр.заятия	самостоятельная работа	
		5						
1	Методологические основы и понятийный аппарат курса «Основы деловой коммуникации»	5	1	2	1		1	ответы на вопросы групповое обсуждение
2	Основные принципы этики и характер деловой коммуникации	5	2	2	1		1	ответы на вопросы тестирование
3	Речевая коммуникация: понятие, формы и типы	5	3	2			2	ответы на вопросы
4	Невербальные аспекты делового общения	5	4-5	6	2	2	2	практические работа по теме «Жесты, виды жестов, функции жестов»
	Конфликтные							моделирование и

5	ситуации в деловом общении и пути их разрешения	5	6-7	4	2		2	анализ речевых ситуаций на заданные темы тестирование
6	Деловые беседы и деловые совещания в структуре современного делового взаимодействия	5	8-10	6	2	2	2	анализ предлагаемых деловых бесед, деловая игра
7	Деловые переговоры: подготовка и проведение	5	11-12	3		1	1	разбор и анализ конкретных ситуаций
8	Психологические аспекты делового общения при переговорах	5	13	1		1	1	разбор и анализ конкретных ситуаций групповое обсуждение
9	Деловой этикет и культура поведения делового человека	5	14-16	6		2	4	моделирование примеров правильного и неправильного использования Вы- и Ты-общения в различных жанрах деловой речи. Составление обращений.
10	Деловой этикет и протокол организации приемов и презентаций	5	17-18	4		2	2	разбор и анализ конкретных ситуаций Выездное занятие

## 5. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### *Раздел 1. Этические основы и психология делового общения*

#### Тема 1. Методологические основы и понятийный аппарат курса «Основы деловой коммуникации».

Понятия: «этика», «мораль», «общение», «деловая коммуникация», «этика делового общения». Предмет-психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей; психические процессы, свойства и состояния разного рода рабочих, деловых групп.

Цели: формирование у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их деятельности; установление и развитие отношений сотрудничества и партнерства с клиентами и заказчиками, между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами.

Задачи: поддержание устойчивости, стабильности бизнеса и организации, должного уровня коммуникации с клиентами, оптимизации рабочих групп; совершенствование методов подбора и использования персонала; разрешение внутри- и межгрупповых

конфликтов; выработка способов оптимизации морально-психологического климата в коллективах; определение способов психологической защиты от стрессовых ситуаций.

#### Тема 2. Основные принципы этики и характер деловой коммуникации

Теоретические предпосылки становления этики делового общения. Этика делового общения в истории философской мысли. Этика в учении Конфуция, Сократа, Платона, Аристотеля.

Закон "взаимопомощи" в первобытном обществе, самопожертвование. Принцип справедливости. "Десять заповедей". "Золотое правило" общения и нравственности. Оттенки этических норм (национальные, религиозные, классовые, социальных прослоек, профессиональные).

Правила общения (правила Грайса): количества, качества, релевантности, стиля.

Этика делового общения «сверху-вниз». Нравственные эталоны и образцы поведения руководителя. Основные принципы этики делового общения «снизу-вверх», «по горизонтали».

Деловая этика и ее специфика (предпринимательство - соревнование интеллектов, допускающее умолчание, хитрости, неожиданные ходы). Обязательность, ответственность и компетентность - главные составляющие деловой этики.

### ***Раздел 2. Основные виды коммуникации и деловое общение***

#### Тема 3. Речевая коммуникация: понятие, формы и типы

Понятия: «коммуникация», «язык», «речь», «мышление», «речевая деятельность». Виды речевой деятельности. Деловое общение как речевая коммуникация. Модель речевой коммуникации. Типы речевой коммуникации и их характеристика. Функционально-смысловые типы речи. Функциональные стили речи. Речевая норма и культура речи. Словарный запас делового человека.

Классические правила ведения диалога. Фольклорные правила речевого этикета. Культура речи. Основы устного общения. Законы публичной речи. Стратегия ведения речи. Композиция и стиль речи при деловом общении. Риторика. Воздействие на аудиторию. Формулы логического убеждения. Построение аргументации. Тактические приемы использования аргументов и формул логического убеждения.

#### Тема 4. Невербальные аспекты делового общения

Имидж делового человека. Классификация невербальных средств общения. Кинесика - мимика, взгляд, поза, жесты, походка. Просодические и экстралингвистические средства: интонационный строй речи, сила, громкость, тембр голоса, скорость речи, паузы. Адекватное использование личностью такесических средств общения. Дистанция между собеседниками. «Зоны общения».

#### Тема 5. Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.

Понятие конфликта. Классификация конфликтов в бизнесе: внутриличностные, межличностные, между личностью и организацией; горизонтальные, вертикальные, смешанные и др.

Причины возникновения конфликта в деловых отношениях. Психологическая несовместимость как причина конфликта. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации (конкуренции или соперничества, сотрудничества, компромисса, приспособления, игнорирования или уклонения). Правила поведения в условиях делового конфликта. Приемы смягчения и предотвращения конфликтных ситуаций в процессе делового общения.

### ***Раздел 3. Технологии делового взаимодействия и практика ведения деловых переговоров***

## Тема 6. Деловые беседы и деловые совещания в структуре современного делового взаимодействия

Деловые коммуникации в бизнесе и в организациях. Виды деловых бесед: цели, задачи и структура деловой беседы. Типы вопросов (закрытые, открытые, контрольные, зеркальные и др.) и их классификация (по характеру, функциям, содержанию).

Ведение деловых бесед. Типы собеседников в деловом общении. Культура организации деловых бесед. Методика проведения деловых совещаний. Виды совещаний. Цели делового совещания. Подготовка, организация и проведение совещания. Типичные ошибки. Структура совещания. Культура поведения сотрудников на совещании. Уровень работы ведущего и успех совещания. Типы ведущих и результативность совещания.

## Тема 7. Деловые переговоры: подготовка и проведение

Классификация переговоров (по содержанию и целям, охватываемой области, количеству и статусу участников). Особенности деловых и коммерческих переговоров. Стадии подготовки и проведения переговоров. Организационная подготовка деловых переговоров и составление программы, определение участников, времени и места их проведения. Разработка стратегии и тактики переговоров, анализ информации, определение позиции, согласование условий, составление "сценария" переговоров, распределение "ролей" участников своей делегации, подготовка вспомогательных материалов и проектов намечаемых к обсуждению документов. Проработка условий конечных документов переговоров с функциональными службами своей организации и с субподрядчиками. Использование таких методов подготовки, как "деловая игра", "мозговая атака" и др. Техническое обеспечение переговоров.

Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода: конфронтационного (торг) либо партнерского (совместное решение проблемы). Симметричные и асимметричные решения. Способы подачи позиции (открытие ее, закрытие, постепенное приоткрывание). Оферта, возможная реакция на предложения, методы торга, акцепт. Возможные тактические приемы со стороны партнера (завышение требований, расстановка по нарастающей, пакетирование и т.д.).

## Тема 8. Психологические аспекты делового общения при переговорах

Психологические особенности партнеров. Классификация абстрактных типов собеседников. Методы воздействия на партнера, завоевания симпатии, формулы логического убеждения, смягчения конфликтных ситуаций и выхода из них (уступка, компромисс, сотрудничество, игнорирование, прямое жесткое требование).

Техника аргументации (риторические методы: противоречия, "извлечения выводов", сравнения, "да-но", "бумеранга", видимой поддержки и т.д.; спекулятивные методы: преувеличения, анекдота, ссылки на авторитет, апелляции дискредитации, искажения и т.д.). Применяемые риторические выразительные средства (наглядные, впечатляющие, эстетические, коммуникативные и т.д.).

Наиболее распространенные способы завершения переговоров (рекомендации Международного торгового центра).

Национальные особенности делового общения. Международная субкультура переговоров - их специфика в странах Запада и Востока. Кросс-культурный анализ и национальные подходы в вопросах: формирования делегаций и механизма принятия решений; ценностных ориентации, особенностей восприятия и мышления; особенностях поведения и характерных тактических приемов.

## ***Раздел 4. Деловой этикет и протокол***

### Тема 9. Деловой этикет и культура поведения делового человека

Этикет: понятие и виды (придворный, воинский, дипломатический, общегражданский, деловой этикет). Деловой этикет и предпринимательский успех. Культура поведения как

часть делового этикета. Исторические виды этикета. Функции этикета. Правила этикета: шесть заповедей молодых бизнесменов Харви Маккей. Принципы делового этикета.

Исходные качества, составляющие основы этикета.

Культура речи, основы устного общения, композиция и стиль речи. Соблюдение вежливости. Соблюдение надлежащего внешнего вида, одежды. Умение вести себя. Манера разговаривать, умение слушать собеседника. Воспитанность, умение управлять эмоциями.

Этикет приветствия и представления. Инициатива и форма приветствия, соблюдение старшинства. Служебный этикет. Значение внешнего облика в деловом общении. Требования к современному деловому этикету. Правила знакомства. Порядок представления Визитная карточка. Профессиональный этикет.

Этикет проведения деловых визитов. Вопросы этикета встречи и рассадки партнеров на переговорах и беседах.

Этикет вручения подарков, сувениров и поздравлений. Поводы для вручения подарков и сувениров. Вкус, такт, этика при подборе подарков и сувениров. Ограничители, существующие в вопросах подарков в странах Востока и Запада. Практика, применяемая в России, с акцентом на национальную культуру и экзотику.

Особенности делового этикета зарубежных стран.

#### Тема 10. Деловой этикет и протокол организации приемов и презентаций

Приемы и их виды. Классификация приемов, их деловое содержание и значимость. Основные виды приемов, их характеристики и время проведения (Бокал вина, "Ланч", Чай, "Жур Фикс", Коктейль, Презентация, Обед, Обед-буфет, Ужин). Неофициальные приемы ("Бранч", "Барбекю", Пикник и др.). Порядок прихода руководителей и подчиненных, а также рассадки гостей на приемах. Сервировка стола. Виды обслуживания.

Особенности протокола на деловых приемах и презентациях. Этикет устроителей и приглашенных на официальные приемы и презентации.

## **6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	1	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	1
2	2	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	1
3	3	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	2
4	4	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу; - выполнение контрольно-тренировочных упражнений с целью глубокого изучения тем курса;	2
5	5	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу; - выполнение контрольно-тренировочных упражнений с целью глубокого изучения тем курса;	2
6	6	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	2
7	7	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	1



8	8	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу; - выполнение контрольно-тренировочных упражнений с целью глубокого изучения тем курса;	1
9	9	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу; - выполнение аудиторных и внеаудиторных тестовых работ	4
10	10	- чтение и конспектирование основной и дополнительной литературы по курсу;	2

## **8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Методика преподавания представленного курса предполагает чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий, групповых обсуждений, проведение тренингов, анализ реальных организационных ситуаций, консультаций по отдельным (наиболее сложным) вопросам курса, тестирование по разделам курса. Предусмотрена также самостоятельная внеаудиторная работа слушателей в процессе подготовки к практическим и семинарским занятиям, которая заключается в самостоятельном изучении основной и дополнительной литературы, а также выполнении специальных заданий.

Осуществляется промежуточный контроль знаний слушателей в форме опроса на занятиях, обязательного промежуточного тестирования. Занятия ведутся в аудиториях, оснащенных современным мультимедийным оборудованием.

## **9. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **Примеры тестов, практических заданий, тренингов, деловых игр**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое этика деловых отношений?
2. Каковы принципы этики деловых отношений и делового поведения?
3. Что такое «закономерность деловых отношений»?
4. В чем заключается этический аспект межличностных отношений в различных сферах человеческой деятельности?
5. В чем состоит коммуникативная сторона деловых отношений?
6. Каковы этические проблемы деловых отношений?
7. Каково понятие профессиональной и деловой этики?
8. Что такое этикет?
9. Каковы задачи этикета?
10. Каким образом выполняются этикетные нормы?
11. Каковы виды этикета и их характерные особенности?
12. Что такое деловая коммуникация?
13. Каковы виды деловых коммуникаций?
14. В чем заключаются особенности вербальных и невербальных средств коммуникаций?
15. В чем состоит коммуникативный потенциал личности?
16. Каковы гендерные различия деловых коммуникаций?
17. Каким образом гендерные стереотипы влияют на качество деловых коммуникаций?
18. Каковы особенности деловой беседы?

19. Каковы правила проведения деловой беседы?
20. В чем состоит специфика делового разговора по телефону?
21. Каким образом проводятся деловые совещания, дискуссии и споры?
22. Каково понятие и особенности эмоциональной саморегуляции?
23. В чем заключаются основные методы работы с эмоциональным состоянием?
24. Какова специфика саморегуляции состояний в профессиональной деятельности?
25. Каким образом можно избежать эмоционального напряжения?

### **Тестирование «Умеете ли вы слушать?»**

#### **Инструкция**

Перед Вами 16 вопросов, на каждый из которых Вы должны ответить утверждением «да» или «нет». Следует помнить, что нет «правильных» или «неправильных» ответов, т.к. люди различны и каждый высказывает свое мнение. Главное, старайтесь отвечать честно, не пытайтесь произвести благоприятное впечатление, ответы должны соответствовать действительности. Свободно и искренно выражайте свое мнение. В этом случае Вы сможете лучше узнать себя.

#### **Вопросы**

1. Ждете ли Вы терпеливо, пока другой кончит говорить и даст Вам возможность высказаться?
2. Спешите ли Вы принять решение до того, как поймете сущность проблемы?
3. Слушаете ли Вы лишь то, что Вам нравится?
4. Мешают ли Вам слушать собеседника Ваши эмоции?
5. Отвлекаетесь ли Вы, когда собеседник излагает свои мысли?
6. Запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Мешают ли Вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли Вы слушать собеседника, когда появляются трудности в его понимании?
9. Занимаете ли Вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли Вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли Вы во внимание тот факт, что у Вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?
13. Допускаете ли, что у Вас и у Вашего собеседника может быть разное понимание смысла употребляемых слов?
14. Пытаетесь ли Вы выяснить тот факт, чем вызван спор: разными точками зрения, постановкой вопроса и т.п.?
15. Избегаете ли Вы взгляда собеседника в разговоре?
16. Возникает ли у Вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, опередить его в выводах?

### **Тренинг «Техника невербальных коммуникаций»**

#### **Этап 1. Овладение техниками невербальной коммуникации**

1. Техника создания раппорта: установление быстрого контакта и бессознательного доверия.
2. Техника подстройки: подстройка по жестам и позе, подстройка по дыханию.
3. Техника подстройки по ценностям/потребностям.
4. Приемы для изменения состояния человека: повышение интереса, уменьшение агрессивности.
5. Отстройка – как уважительно прерывать ненужное общение.

#### **Этап 2. Калибровка – навык сверхточного наблюдения за реакциями и состоянием людей**

1. Овладение навыками определения истинных намерений человека.
2. Выявление ключевых точек для наблюдения за человеком: физические маркеры – реакции, которые нельзя подделать.

### 3. Соотношение вербальной и невербальной составляющей поведения.

#### **Имитационная игра «Воздушный шар» и «Необитаемый остров».**

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, выявить лидерские возможности участников.

#### **Сюжетно-ролевая игра «Собеседование»**

**Цель:** выработка навыков эффективной самопрезентации.

#### **Инструкция**

Каждый участник пробует себя в роли соискателя. Кто-либо из членов группы играет роль работодателя. Ведущий тренинга может дать установку на отказ «соискателю» или предъявление ему жестких требований (например, обязательные командировки).

Члены группы, не принимающие участие в собеседовании, являются наблюдателями, которые анализируют и оценивают по ее завершении, дают обратную связь «соискателю» относительно эффективности его самопрезентации и поведения на собеседовании.

### ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Условия и особенности развития деловой культуры в России.
2. Особенности российской бизнес-культуры и направления ее совершенствования.
3. Современные концепции ведения деловых переговоров и применяемые тактические приемы в рекламном бизнесе.
4. Психологические аспекты делового общения.
5. Национальные особенности этических норм и делового общения при переговорах.
6. Кросс-культурный анализ и деловое общение в переговорах в процессе разработки рекламных мероприятий.
7. Деловые переговоры при организации рекламной кампании и деловое общение.
8. Атрибуты делового общения, вопросы протокольного старшинства.
9. Этические аспекты и практика вручения подарков в деловом общении.
10. Виды и особенности деловых приемов и презентаций.
11. Деловая коммуникация в рекламной деятельности.
12. Письменная коммуникация в структуре делового общения.
13. Влияние имиджа на эффективность делового взаимодействия в сфере рекламы.
14. Эффективная презентация и деловой протокол.
15. Особенности составления официально-деловых текстов в рекламном бизнесе.
16. Социально-психологические проблемы деловых отношений в рекламной сфере.
17. Речь в межличностных, общественных и деловых отношениях.
18. Логические и психологические приемы полемики.
19. Коммуникация в организациях. Внутрикorporативные деловые отношения.
20. Особенности телефонной (электронной и т.д.) коммуникации и деловые отношения.
21. Управление деловыми конфликтами при работе с клиентами в рекламном бизнесе.
22. Факторы успеха в проведении делового совещания.
23. Речевые коммуникации в деловых переговорах.
24. Культура речи и деловое общение.
25. Банкеты и приемы. Неофициальные встречи с деловыми партнерами.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ЗАЧЕТА

1. На какие моральные принципы общения между людьми указывали мыслители древности?

2. Дайте определения терминам «этика», «общение», «деловое общение», «коммуникация».
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, этики и рекламы, которые существуют сегодня.
4. Какова роль этики в деловом общении?
5. Назовите основные этические принципы общения, используемые при деловом взаимодействии.
6. Какова роль этикета и культуры поведения в рекламном бизнесе?
7. Перечислите основные правила делового этикета. Расскажите об особенностях делового этикета зарубежных стран.
8. Дайте определения языка, речи. Как соотносятся эти понятия?
9. Назовите и охарактеризуйте основные функциональные стили русского языка.
10. Дайте определение диалога и монолога как формы устной речи при деловом общении.
11. Какие особенности имеют письменная и устная формы речи в деловом общении?
12. Расскажите о правилах речевого общения. Какова манера общения делового человека?
13. Раскройте содержание понятия «культура речи» и назовите основные критерии культуры речи.
14. Какие основные составляющие имиджа делового человека Вы можете назвать?
15. Дайте характеристику невербальным средствам делового общения. Какие виды жестов Вы знаете? Дайте им характеристику.
16. Какие современные электронные средства связи Вы знаете и как они используются в деловом общении в сфере рекламного бизнеса?
17. В чем заключается эффективность использования электронных средств связи в бизнесе? В рекламном бизнесе?
18. Какие составляющие имиджа фирмы Вы можете назвать? В чем сущность корпоративной культуры?
19. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию и основные стадии, методы предупреждения и разрешения.
20. Порядок сервировки стола на деловых встречах и приемах. Порядок рассадки за столом переговоров, на приемах, в автомобиле.
21. Порядок проведения официальных и неофициальных приемов.
22. Особенности выражения знаков внимания, рождественских поздравлений, вручения сувениров, подарков.
23. Этикет приветствия, рукопожатия и представления.
24. Каковы психологические приемы влияния на партнера?
25. Деловая беседа. Преимущества, структура, психологические закономерности ведения деловой беседы.
26. Деловые переговоры. Слагаемые успеха, структура, стратегии ведения. Психологические аспекты переговорного процесса.
27. Деловое совещание. Виды совещаний.

## **10.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### А) Основная литература

1. Ломова О.С. Деловое общение специалиста по рекламе : учеб. пособие : рек. УМО/ О.С.Ломова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 238 с.
2. Павлова Л.Г. Основы делового общения: учеб. пособие/ Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Ростов н/Д: Феникс, 2008, 2009. – 312 с.
3. Покровская Е.А. Бизнес-коммуникации: учеб. пособие: рек. УМО/ Е.А. Покровская, И.Б. Лобанов. – М.: Дашков и К; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2008,2009. – 288 с.

### Б) Дополнительная литература

1. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам : правила, принципы, рекомендации/ М.Д. Архангельская. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Эксмо, 2006. – 176 с.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб.: рек. Мин. обр. РФ/ Г.В. Бороздина – 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005, 2006. – 295 с.
3. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий: теория и практика: учеб. пособие/ В.В. Горанчук. – СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. - 288 с.
4. Громова Н.М. Деловое общение : [моногр.]/Н.М. Громова. – М.: Экономистъ, 2005. – 134 с.
5. Деловое общение: учеб. пособие / авт.-сост. И.Н.Кузнецов. – 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. – 528 с.
6. Зарецкая Е.Н. Деловое общение : Учебник: В 2 т./ Е.Н.Зарецкая Т.1 – 2002. – 696 с.
7. Зарецкая Е.Н. Деловое общение : Учебник: В 2 т./ Е.Н.Зарецкая Т.2 – 2002. – 720 с.
8. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: Учебник: Рек. Мин. обр РФ/ А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2002, 2003, 2004, 2005. – 368 с.
9. Ковальчук А.С. Основы делового общения: учеб пособие/ А.С. Ковальчук. – М.: Дашков и К, 2007. – 300 с.
10. Колтунова М.В. Деловое общение: Нормы. Риторика. Этикет: учеб. пособие: рек. Мин. Обр. РФ/М.В. Колтунова. – 2-е изд., доп.. – М.: Логос, 2005. – 312 с.

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Ваш успех в переговорах: учеб. видеокурс: в 2 ч./проект Д. Богатова, Е. Кирилловой. 2002.
2. Ваша презентация – завтра : учеб. видеокурс/ рук. Проекта Д. Богатов, Е. Кириллова. – М.: Тренинг Медиа, 2002.
3. Переговоры без проигравших : мастер-класс делового общения. – М.: Кордис & Медиа, 2005.
4. Успешное ведение переговоров : учеб. видеокурс/ сцен. Е.С. Креславский, реж. Н.Н.Козлова. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2002-2006.

<a href="http://www.gramota.ru">http://www.gramota.ru</a>	Закладки «Словари» (внушительный список ссылок на различные словари русского языка) и «Библиотека» (возможность познакомиться с публикациями журнала Грамота.Ру)
<a href="http://www.gramota.ru">http://www.gramota.ru</a>	портал «Культура письменной речи»
<a href="http://www.krugosvet.ru">www.krugosvet.ru</a> ( <a href="http://www.wikipedia.ru">http://www.wikipedia.ru</a> <a href="http://www.glossary.ru">http://www.glossary.ru</a> )	Онлайн энциклопедия "Кругосвет", где в подразделе "Лингвистика" раздела "Гуманитарные науки" можно найти определение любого лингвистического термина, информацию о крупнейших лингвистах, языковых школах, течениях, направлениях и т.д.

### **11.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Оргтехника: интерактивная доска, компьютер, экран, таблицы.

Презентации лекций, видеоролики с примерами ситуаций делового общения, описания деловых игр, образцы тренингов.

## 12. РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1.1.  
Соотношение видов рейтинга

№	Вид рейтинга	Весовой коэффициент, %	Мах количество баллов
1.	Стартовый	5 %	5
2.	Текущий	45 %	45
3.	Индивидуальный		
4.	Теоретический	50%	50
	<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Таблица 1.2.  
Соотношение видов учебной деятельности студента  
в рамках текущего рейтинга

№	Вид учебной деятельности	Весовой коэффициент, %	Мах количество баллов
1.	<b>Посещение лекций</b>	<b>9%</b>	<b>9,0</b>
2.	<b>Тестирование</b>	<b>10 %</b>	<b>10,0</b>
2.1.	Промежуточное тестирование		5,0
2.2.	Реферат		5,0
3.	<b>Выполнение практических работ</b>	<b>18 %</b>	<b>18,0</b>
4.	<b>Другие виды работ</b>	<b>8 %</b>	<b>8,0</b>
4.1.	Разработка презентации		3,0
4.2.	Индивидуальное выступление		5,0
4.3.	Домашнее задание		
	<b>ИТОГО</b>	<b>45%</b>	<b>45</b>

### КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММНОГО МАТЕРИАЛА

#### **Примечания:**

1. Количество часов, отведенное на лекции см. с.4 (структура и содержание дисциплины)
2. Список литературы к лекционным темам см. на с. 12-13.

#### **Раздел 1. Этические основы и психология делового общения**

Тема 1. Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловая коммуникация».

Понятия: «этика», «мораль», «общение», «деловая коммуникация», «этика делового общения». Предмет-психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей; психические процессы, свойства и состояния разного рода рабочих, деловых групп.

Цели: формирование у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их деятельности; установление и развитие отношений сотрудничества и партнерства с клиентами и заказчиками, между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами.

Задачи: поддержание устойчивости, стабильности бизнеса и организации, должного уровня коммуникации с клиентами, оптимизации рабочих групп; совершенствование методов подбора и использования персонала; разрешение внутри- и межгрупповых

конфликтов; выработка способов оптимизации морально-психологического климата в коллективах; определение способов психологической защиты от стрессовых ситуаций.

*Литература:* [1: с. 5-26, 27-30], [2 доп.: гл. 1], [8 доп: раздел 1].

## Тема 2. Основные принципы этики и характер деловой коммуникации

Теоретические предпосылки становления этики делового общения. Этика делового общения в истории философской мысли. Этика в учении Конфуция, Сократа, Платона, Аристотеля.

Закон "взаимопомощи" в первобытном обществе, самопожертвование. Принцип справедливости. "Десять заповедей". "Золотое правило" общения и нравственности. Оттенки этических норм (национальные, религиозные, классовые, социальных прослоек, профессиональные).

Правила общения (правила Грайса): количества, качества, релевантности, стиля.

Этика делового общения «сверху-вниз». Нравственные эталоны и образцы поведения руководителя. Основные принципы этики делового общения «снизу-вверх», «по горизонтали».

Деловая этика и ее специфика (предпринимательство - соревнование интеллектов, допускающее умолчание, хитрости, неожиданные ходы). Обязательность, ответственность и компетентность - главные составляющие деловой этики.

*Литература:* [1: с. 5-26, 27-30], [2 доп.: гл. 1], [8 доп: раздел 2].

## ***Раздел 2. Основные виды коммуникации и деловое общение***

### Тема 3. Речевая коммуникация: понятие, формы и типы

Понятия: «коммуникация», «язык», «речь», «мышление», «речевая деятельность». Виды речевой деятельности. Деловое общение как речевая коммуникация. Модель речевой коммуникации. Типы речевой коммуникации и их характеристика. Функционально-смысловые типы речи. Функциональные стили речи. Речевая норма и культура речи. Словарный запас делового человека.

Классические правила ведения диалога. Фольклорные правила речевого этикета. Культура речи. Основы устного общения. Законы публичной речи. Стратегия ведения речи. Композиция и стиль речи при деловом общении. Риторика. Воздействие на аудиторию. Формулы логического убеждения. Построение аргументации. Тактические приемы использования аргументов и формул логического убеждения.

*Литература:* [1: гл. 4], [2 доп.: гл. 4], [8 доп: гл.5].

### Тема 4. Невербальные аспекты делового общения

Имидж делового человека. Классификация невербальных средств общения. Кинесика - мимика, взгляд, поза, жесты, походка. Просодические и экстралингвистические средства: интонационный строй речи, сила, громкость, тембр голоса, скорость речи, паузы. Адекватное использование личностью такесических средств общения. Дистанция между собеседниками. «Зоны общения».

*Литература:* [2 доп.: гл. 5], [8 доп: гл.6].

### Тема 5. Конфликтные ситуации в деловом общении и пути их разрешения.

Понятие конфликта. Классификация конфликтов в бизнесе: внутриличностные, межличностные, между личностью и организацией; горизонтальные, вертикальные, смешанные и др.

Причины возникновения конфликта в деловых отношениях. Психологическая несовместимость как причина конфликта. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации (конкуренции или соперничества, сотрудничества, компромисса, приспособления, игнорирования или уклонения). Правила поведения в условиях делового

конфликта. Приемы смягчения и предотвращения конфликтных ситуаций в процессе делового общения.

*Литература:* [1: гл 6], [2 доп.: гл. 7], [8 доп: с. 80-87].

### ***Раздел 3. Технологии делового взаимодействия и практика ведения деловых переговоров***

#### **Тема 6. Деловые беседы и деловые совещания в структуре современного делового взаимодействия**

Деловые коммуникации в бизнесе и в организациях. Виды деловых бесед: цели, задачи и структура деловой беседы. Типы вопросов (закрытые, открытые, контрольные, зеркальные и др.) и их классификация (по характеру, функциям, содержанию).

Ведение деловых бесед. Типы собеседников в деловом общении. Культура организации деловых бесед. Методика проведения деловых совещаний. Виды совещаний. Цели делового совещания. Подготовка, организация и проведение совещания. Типичные ошибки. Структура совещания. Культура поведения сотрудников на совещании. Уровень работы ведущего и успех совещания. Типы ведущих и результативность совещания.

*Литература:* [1: гл. 2], [2 доп.: гл. 2], [8 доп: с. 237-250].

#### **Тема 7. Деловые переговоры: подготовка и проведение**

Классификация переговоров (по содержанию и целям, охватываемой области, количеству и статусу участников). Особенности деловых и коммерческих переговоров. Стадии подготовки и проведения переговоров. Организационная подготовка деловых переговоров и составление программы, определение участников, времени и места их проведения. Разработка стратегии и тактики переговоров, анализ информации, определение позиции, согласование условий, составление "сценария" переговоров, распределение "ролей" участников своей делегации, подготовка вспомогательных материалов и проектов намечаемых к обсуждению документов. Проработка условий конечных документов переговоров с функциональными службами своей организации и с субподрядчиками. Использование таких методов подготовки, как "деловая игра", "мозговая атака" и др. Техническое обеспечение переговоров.

Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода: конфронтационного (торг) либо партнерского (совместное решение проблемы). Симметричные и асимметричные решения. Способы подачи позиции (открытие ее, закрытие, постепенное приоткрывание). Оферта, возможная реакция на предложения, методы торга, акцепт. Возможные тактические приемы со стороны партнера (завышение требований, расстановка по нарастающей, пакетирование и т.д.).

*Литература:* [1: гл. 3], [2 доп.: гл. 3], [8 доп: с. 250-266].

#### **Тема 8. Психологические аспекты делового общения при переговорах**

Психологические особенности партнеров. Классификация абстрактных типов собеседников. Методы воздействия на партнера, завоевания симпатии, формулы логического убеждения, смягчения конфликтных ситуаций и выхода из них (уступка, компромисс, сотрудничество, игнорирование, прямое жесткое требование).

Техника аргументации (риторические методы: противоречия, "извлечения выводов", сравнения, "да-но", "бумеранга", видимой поддержки и т.д.; спекулятивные методы: преувеличения, анекдота, ссылки на авторитет, апелляции дискредитации, искажения и т.д.). Применяемые риторические выразительные средства (наглядные, впечатляющие, эстетические, коммуникативные и т.д.).

Наиболее распространенные способы завершения переговоров (рекомендации Международного торгового центра).

Национальные особенности делового общения. Международная субкультура переговоров - их специфика в странах Запада и Востока. Кросс-культурный анализ и



национальные подходы в вопросах: формирования делегаций и механизма принятия решений; ценностных ориентации, особенностей восприятия и мышления; особенностях поведения и характерных тактических приемов.

*Литература:* [1: гл. 3], [2 доп.: гл. 3], [8 доп: с. 250-266].

#### ***Раздел 4. Деловой этикет и протокол***

##### **Тема 9. Деловой этикет и культура поведения делового человека**

Этикет: понятие и виды (придворный, воинский, дипломатический, общегражданский, деловой этикет). Деловой этикет и предпринимательский успех. Культура поведения как часть делового этикета. Исторические виды этикета. Функции этикета. Правила этикета: шесть заповедей молодых бизнесменов Харви Маккей. Принципы делового этикета.

Исходные качества, составляющие основы этикета.

Культура речи, основы устного общения, композиция и стиль речи. Соблюдение вежливости. Соблюдение надлежащего внешнего вида, одежды. Умение вести себя. Манера разговаривать, умение слушать собеседника. Воспитанность, умение управлять эмоциями.

Этикет приветствия и представления. Инициатива и форма приветствия, соблюдение старшинства. Служебный этикет. Значение внешнего облика в деловом общении. Требования к современному деловому этикету. Правила знакомства. Порядок представления Визитная карточка. Профессиональный этикет.

Этикет проведения деловых визитов. Вопросы этикета встречи и рассадки партнеров на переговорах и беседах.

Этикет вручения подарков, сувениров и поздравлений. Поводы для вручения подарков и сувениров. Вкус, такт, этика при подборе подарков и сувениров. Ограничители, существующие в вопросах подарков в странах Востока и Запада. Практика, применяемая в России, с акцентом на национальную культуру и экзотику.

Особенности делового этикета зарубежных стран.

##### **Тема 10. Деловой этикет и протокол организации приемов и презентаций**

Приемы и их виды. Классификация приемов, их деловое содержание и значимость. Основные виды приемов, их характеристики и время проведения (Бокал вина, "Ланч", Чай, "Жур Фикс", Коктейль, Презентация, Обед, Обед-буфет, Ужин). Неофициальные приемы ("Бранч", "Барбекю", Пикник и др.). Порядок прихода руководителей и подчиненных, а также рассадки гостей на приемах. Сервировка стола. Виды обслуживания.

Особенности протокола на деловых приемах и презентациях. Этикет устроителей и приглашенных на официальные приемы и презентации.

*Литература:* [2 доп.: гл. 8], [8 доп: гл. 10, 11].

### **КОНСПЕКТ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА ПО КУРСУ**

#### **1. Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловая коммуникация»**

Предмет дисциплины «Деловая коммуникация» и ее основные принципы.

Необходимость внедрения нового стиля мышления, соц. поведения, отвечающего задачам гражданского об-ва, придает особое значение дисциплине «ДК». Эта дисц. призвана помочь людям преодолеть стереотипы адм.-ком. стиля мышления, выработать умение руководить людьми, спос-ть взвешенно анализир. любые самые сложные деловые ситуации, не бояться новизны решений, помочь даже из негативного опыта извлекать позитивные выводы, приучить к пост. самоанализу и объект. самооц. своих действий и действ. окруж. людей. Эта дисц. тесно связ. с такими науками, как фил-я, соц-я, история, соц. псих-я, мен-т. Проблема культуры ДК не м.б. исследована вне связи с фил-кой ценностей. Заслуживает внимания нравственная позиция, согласно кот. бизнес, игнорирующий пр-пы гуманизма и патриот-ма, аморален, малоэфф. и, в перспективе, недолговечен. Не меньшего внимания заслуживает

идея, согл. кот. у России нет вечных врагов, а есть вечные интересы и, сл-но, деловой человек должен помнить о них и учитывать в своей деят-ти.

Общение – это коммуникация, т. е. обмен мнениями, переживаниями, желаниями и т. д. Содержание конкретной коммуникации может быть различным: обсуждение новостей, сообщение о погоде или спор о политике, решение деловых вопросов с партнерами (всего не перечислить), но это всегда коммуникация, и представить себе общение без нее невозможно.

Следует помнить, что коммуникация в общении всегда значима для ее участников, так как обмен сообщениями происходит не без причины, а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей и т. д.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т. п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация – различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо как минимум наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского *communis*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий (рис. 1). Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

*На этапе отправления* тот, кто передает информацию, называется *отправителем*. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и *формулирования значения* или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

*Кодирование* – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную *форму*, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т. д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играет важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

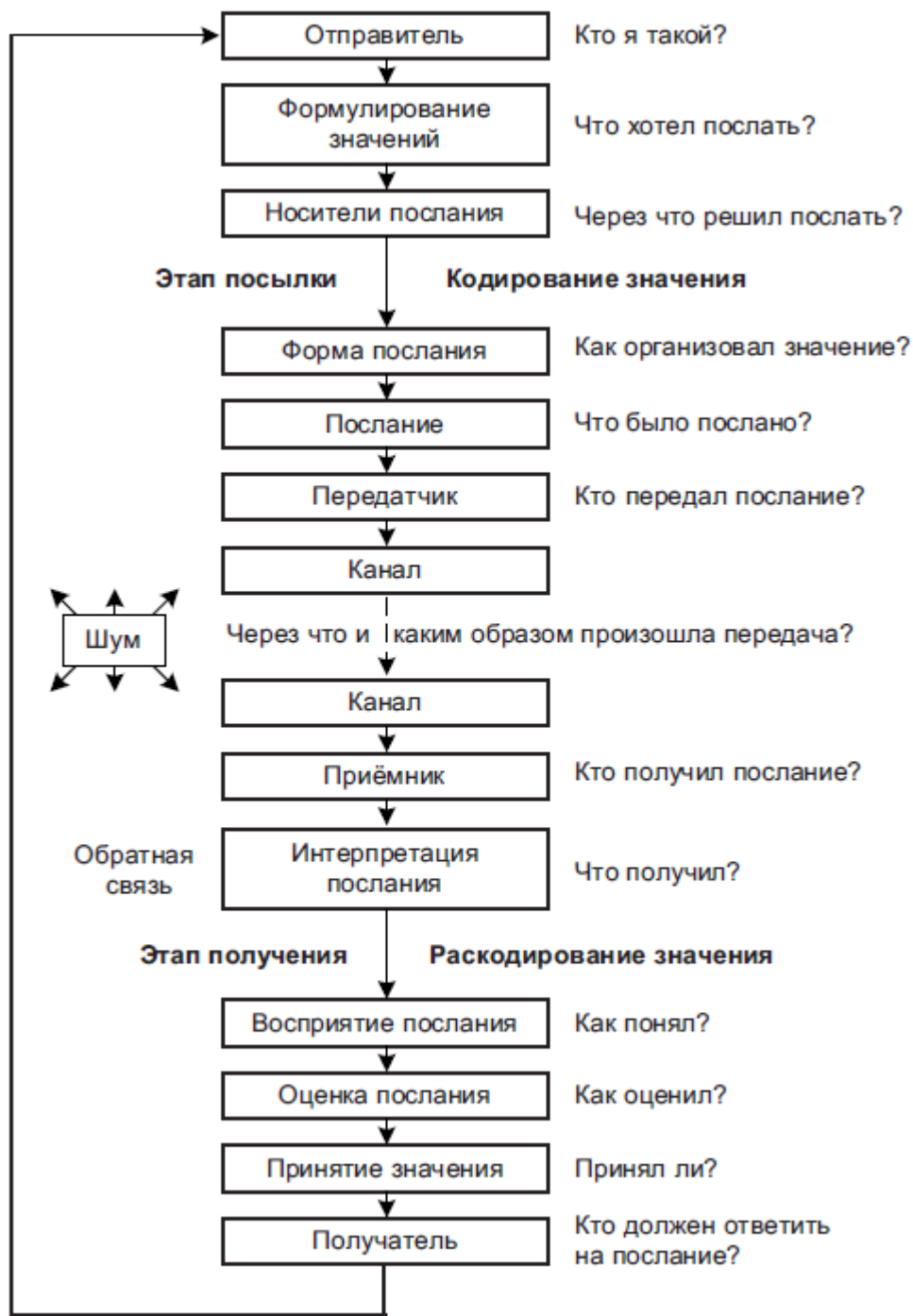


Рис. 1. Модель коммуникационного процесса

В результате этих действий формируется *послание*, содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель считает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатуры инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами по себе вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал*, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т. п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т. д.). В качестве каналов используются сама среда (воздух, вода и свет), различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т. п.). Например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается этап получения передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на приемник, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается несостоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется *получателем*. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая состоит не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании его в понятное и приемлемое для получателя значение.

*Раскодирование* включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Получить еще не означает понять, а понять – еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда, поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т. д.

Последний важный элемент коммуникационного процесса – обратная связь, возникающая в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, а отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает необходимую динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то и другое может свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной

коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37 % – тональностью голоса и 55 % – выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

## 2. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Эффективность общения определяется не только степенью понимания слов собеседника, но и умением правильно оценить поведение участников общения, их мимику, жесты, движения, позу, взгляд, т. е. понять язык невербального (*вербальный – словесный, устный*) общения. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, показывает, насколько участники диалога владеют собой, как они в действительности относятся друг к другу.

Встретишь, к примеру, надменный и насмешливый взгляд, сразу осечешься, слово застрянет в горле. А если на лице собеседника еще и презрительная улыбка, то уже никак не захочешь делиться сокровенным. Другое дело – взгляд сочувствующий, поощряющий, заинтересованный. Он внушает доверие, располагает к откровенному разговору. Ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он не верит вам, считает создавшееся положение безнадежным. И как не стараются отдельные люди контролировать свое поведение, следить за мимикой и жестами, удастся это не всегда. Невербальное общение «выдает» собеседников, ставит порой под сомнение то, что было сказано, показывает их истинное лицо.

К невербальным средствам общения относятся: кинесика, просодика и экстралингвистика, такесика, проксемика (рис. 2).



Рис. 2. Схема невербальных средств общения

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

*Кинесика* – это зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

Мимика. Особая роль в передаче информации отводится мимике – движениям мышц лица, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15 % информации. Основные характеристики мимики – ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний:

#### Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза раскрыты или прищурены
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят

- 1) гнева,
- 2) страха,
- 3) страдания,
- 4) удивления,
- 5) презрения,
- 6) радости – все движения мышц лица скоординированы.

Это хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской.

Исследования психологов показали, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мистические конфигурации как выражение соответствующих эмоций. И хотя каждая мина является выражением конфигурации всего лица, тем не менее основную информацию нагрузку несут брови и область вокруг рта (губ). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознаются эмоции радости, удивления, отвращения, гнева, сложнее – эмоции печали и страха.

Взгляд и визуальный контакт. С мимикой очень тесно связаны *взгляд*, или *визуальный контакт*, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если она отсутствует. Американские психологи Р. Экслейн и Л. Винтрес установили, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и как бы посылает ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это означает либо вызов нам, либо хорошее отношение.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддаются сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Глаза как «зеркало души», «залог верности», «кратер ненависти», «символ жизненной силы» и «сияющие звезды» особенно часто соотносятся с психическими состояниями. Глаз действительно очень важный орган. Около 80 % чувственных впечатлений человек получает через органы зрения. Глаза являются также важным выразительным органом. Мы инстинктивно точно сразу же определяем, какие глаза смотрят на нас: мягкие, нежные, пронизывающие, жесткие, колющие, пустые, невыразительные, стеклянные, тупые, искрящиеся, радостные, плавающие, холодные, отсутствующие или влюбленные. Взгляд может возбуждать, приковывать, восхищать. Взгляд может выражать больше, чем слова, но может и убивать. Далеко отстоящие друг от друга глаза должны свидетельствовать о холодном как лед, трезвом в суждениях и практичном человеке. Большие и широко расставленные глаза должны характеризовать волевых, надежных, способных к языкам и энергичных людей, в то время как по маленьким глазам можно судить о том, что те, кому они принадлежат, подвержены влиянию, зачастую ненадежные и поверхностные люди. Вытаращенными мы называем такие глаза, которые раскрыты сверх нормы. Глаз представляет собой, подобно носу, рту и ушам, орган чувств. Ширина его раскрытия говорит, таким образом, о том, что хотят больше, чем обычно, информации. Нередко наряду с вытаращенными глазами отмечается раскрытый рот. Эта поза выдает стремление ничего не упустить, когда все органы чувств приведены в оптимальную готовность к восприятию.

*Полностью раскрытые глаза.* Полностью раскрытые глаза («во все глаза») говорят об исключительно открытой натуре с повышенной чувственной восприимчивостью и готовностью к духовному, интеллектуальному восприятию, а также об общем интересе. Полностью раскрытый глаз говорит об интеллектуальной продуктивности (глаз воспринимает творческие идеи), например:

- о представлениях, являющихся результатом воображения, в частности у мечтательных детей;
- о невинности (многие мошенники используют до предела раскрытые глаза, чтобы вызвать доверие к себе).

*Открытые глаза.* Открытые глаза свидетельствуют об оптимистичном восприятии окружающего. Степени раскрытости глаза сами по себе объясняются его зрительной функцией. Открытые глаза говорят о состоянии нормального интереса вплоть до оптимистической заинтересованности. Если верхнее веко почти без напряжения прикрыто и

закрывает верхнюю часть глаза, то в таком случае говорят о том, что взгляд потуплен. В качестве мимической формы потупленные глаза свидетельствуют о равнодушии, апатии, вялости, эмоциональной ослабленности, отчаянии и надменности. Человек с большим самомнением как бы говорит таким положением век, что для него не представляет никакого интереса смотреть на мир нормально раскрытыми глазами. Именно при этом выражении глаз важно учитывать и прочие сигналы поз. Если одновременно опущены уголки губ, то можно предположить высокомерное или пренебрежительное поведение.

*Приоткрытые глаза*, когда глазная щель заужена. На шкале выражений это позиция между потупленными и прищуренными глазами. Как непосредственная реакция прищуренные глаза означают концентрацию умственных процессов, например, осмысление какой-либо идеи. При этом чтобы не отвлекаться, фиксируется та или иная вымышленная точка пространства и за счет этого как бы предваряется критическая обработка самой идеи. Если это выражение глаз сочетается с их поворотом в сторону, то тогда оно означает состояние нетерпеливого ожидания и лукавства.

*Прищуренные глаза*. Такое положение глаз выражает подчеркнуто вынужденную меру защиты и вызывается в большинстве случаев воздействием болезненных или обременительных раздражений, например, ярким светом, едким дымом, при попадании в глаза инородного тела или вещества (например, мыльной пены). Кроме того, прищуренные глаза служат выражением общего дискомфорта, например, физической боли, неприятных мыслей, следствия какого-то неприятного чувства.

*Прищуривание одного глаза*. Используется в основном для тайного изъяснения с кем-либо. Когда прищуривание происходит с меньшим напряжением, это воспринимается как кокетство, в особенности если при этом голова склоняется набок и на губах появляется соответствующая улыбка. Подмигивание – одна из форм прищуривания глаза – служит для установления тайного взаимопонимания. Такое прищуривание типично для лукавых, шельмоватых, ловких, хитроумных и в то же время для тщеславных, навязчиво-нахальных людей, а также для мошенников.

*Глаза, закрытые без напряжения*. Во время сна и/или при нежелании воспринимать какие бы то ни было впечатления глаза закрываются без особого напряжения. Тем самым выражается самоизоляция от внешних впечатлений и уход в себя. Тот, кто закрыл глаза, не хочет, чтобы его беспокоили. Причиной этого могут быть: раздумья и желание получить наслаждение (например, на концерте). Непринужденное закрытие глаз может быть использовано для подачи сигнала. Закрытые глаза выражают, что в дальнейшей ориентации нет необходимости, что все понятно.

*Движение веками*. Выразительная шкала движений век весьма обширна. Становится ясно, почему многие сигналы и реакции языка поз связаны именно с глазами. У мужчин имеется в распоряжении более многочисленный набор сигналов, передаваемых с помощью глаз, чем у женщин. Это объясняется тем, что глаза являются ярко выраженным средством привлечения внимания.

*Взгляд прищуренным (приоткрытым) глазом*. Служит для недоверчивого контроля, говорит о навязчивости и выражает, пожалуй, даже садизм и агрессивность. Подоплека его может крыться в тайных негативных намерениях, коварстве или угрозе. Собственный взгляд при этом прямолинейно испытующ, а приоткрытое веко мешает партнеру получить желаемую информацию. Такой взгляд означает, что хотят выяснить намерения других и в то же время скрыть свои; он производит неприятное, колючее, холодное впечатление.

*Взгляд глаз, параллельно направленных на небольшое расстояние*. Параллельное положение глаз говорит о том, что перед вами задумчивый человек, погруженный в мир собственных представлений, который лишь смутно воспринимает то, что происходит вокруг него. При случайных встречах с другими людьми он словно не замечает их. Преднамеренно этот взгляд используют в тех случаях, когда кому-то хотят продемонстрировать, что он для вас пустое место.



*Прямой взгляд.* Он больше всего подходит для установления зрительного контакта с симпатичными вам людьми. В человеческих взаимоотношениях этот взгляд свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении, в особенности, если в сторону партнера обращено лицо. В случае взаимного поворота друг к другу лиц взгляды встречаются на приблизительно одинаковой высоте. Это говорит о том, что собеседники общаются как бы на одном уровне, признавая себя равноправными партнерами. Прямой взгляд широко открытых глаз прямо в лицо другого человека свидетельствует о готовности откровенного и прямого общения. Без всяких тайных причин и околичностей такой взгляд сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере.

*Взгляд сверху вниз.* Он может быть обусловлен разным ростом собеседников или разницей в занимаемых ими позах. Этот взгляд увеличивает расстояние между партнерами и придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому, на кого смотрят, – чувство неуверенности. Он может возникать из-за высокомерия, гордости, стремления властвовать, заносчивости и презрения.

*Взгляд снизу.* Может быть обусловлен невысоким ростом, соответствующей позой или опущенной головой. Если такое направление взгляда обусловлено небольшим ростом, то часто с помощью соответствующей позы или при помощи других вспомогательных средств делается попытка установления прямого направления взгляда. Если причина в занимаемой позе, то тогда тот, кто чувствует себя слабее, будет стремиться занять такое положение, которое делает возможным прямой взгляд.

Взгляд снизу, обусловленный склоненной головой, выражает позу подчинения или нападения. При этом полного подчинения, когда зрительный контакт был бы оборван, не предполагается. Тот, кто ведет себя таким образом, несмотря на склоненную голову, все же хочет видеть своего визави. Поэтому в этой позе все-таки заключена определенная доля недоверия и готовности к действию.

*Косой взгляд.* Может быть направлен как сверху, так и снизу. В первом случае он выражает снисходительность и презрение, во втором говорит об угодничестве. Косой взгляд бросают так, чтобы не попасться при этом. Уклончивый взгляд можно считать своего рода переходным элементом между прямым и косым. Такая уклончивость сигнализирует о бегстве, вытекающем из чувства подчиненности кому-либо. Уклончивый взгляд часто наблюдается в тех случаях, когда не хотят устанавливать зрительный контакт с другим человеком. Косой взгляд служит также для тайного наблюдения. Прямой взгляд, полный разворот лица слишком явно демонстрировал бы, чем вызван интерес. При склоненной набок голове ввести в заблуждение гораздо легче. Если вы попадаетесь, то взгляд можно отвести, не меняя положения головы.

Подлинный смысл этого взгляда выдают мимика, положение тела, напряжение.

Этот взгляд помогает укрыться от оптических раздражений. Так можно объяснить, например, состояния, выражаемые с помощью косого взгляда: приподнятость, религиозная благость и жертвенность. Косой взгляд часто используется во время разговоров по телефону, чтобы можно было лучше сконцентрироваться на том, о чем идет речь.

*Блуждающий взгляд.* Выражает либо интерес ко всему сразу, либо его отсутствие (вне ситуации поиска). В соответствии с быстротой, с которой взгляд блуждает, можно судить и о любопытстве, и о конкретном поиске чего-либо, и о повышенной раздражимости, производимой впечатлениями, и об упрощенном переживании или болезненно ускоренной реакции. Если блуждание взгляда происходит вертикально по поверхности лица, когда наблюдается прямолинейное поднимание и опускание головы вверх-вниз, то это сигнализирует о повышенном интересе. В сочетании с улыбкой такой взгляд означает восхищение. Если взгляд сопровождается целенаправленно «прохладной» мимикой, тогда создается впечатление трезвого взвешивания, оценки, даже обиды.

*Фиксированный взгляд.* При фиксированном взгляде в большинстве случаев наблюдается сужение круговой мышцы и концентрированное напряжение мимики. Такой взгляд, направленный на собеседника, выражает осознание собственной силы и воздействия.

У людей, выступающих перед аудиторией, наблюдается фиксация взгляда на какой-нибудь точке в пространства. Так, при общении, при повороте зрачка в стороны 1, 2, 3 (ориентируясь на циферблат часов) мы имеем дело с воспоминанием о чем-либо, а при повороте в стороны 4, 5 и 6 – с представлением чего-либо.

Хотя лицо, по общему мнению, является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимические выражения лица сознательно контролируются намного лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело – главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, что если перенести фокус наблюдения с лица человека на его телодвижения, то жесты, позы, походка, стиль экспрессивного поведения могут дать много информации.

Поза. Это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Человеческое тело способно принять около 1000 устойчивых положений. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Одним из первых указал на роль позы человека как одно из невербальных средств общения психолог А. Шефлен. В дальнейших исследованиях, проведенных В. Шюбцем, было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику: оно свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению.

Показано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве; «наполеоновская» поза стоя: руки скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть ясно читаемые позы *раздумья* (поза роденовского мыслителя), позы *критической оценки* (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Практически все люди умеют хорошо «читать» позы, хотя, конечно, далеко не всегда понимают, как они это делают.

Жесты. Так же легко, как и поза, может быть понято и значение жестов, тех разнообразных движений руками и головой, смысл которых понятен для обитающих сторон.

Жесты – это выразительные движения головой, рукой или кистью, которые совершаются с целью общения и которые могут сопровождать размышление или состояние. Мы различаем указательные, подчеркивающие (усиливающие), демонстративные и касательные жесты.

Указательные жесты направлены в сторону предметов или людей, чтобы обратить на них внимание. Подчеркивающие жесты служат для подкрепления высказываний. Решающее значение придается при этом положению кисти руки. Демонстративные жесты поясняют положение дел. При помощи касательных жестов хотят установить социальный контакт или получить знак внимания со стороны партнера. Они используются также для ослабления значения высказываний.

Различают также произвольные и произвольные жесты. Произвольными жестами являются движения головы, рук или кистей, которые совершаются сознательно. Такие движения, если они производятся часто, могут превратиться в произвольные жесты. Произвольными жестами являются движения, совершаемые бессознательно. Часто их обозначают также как рефлекторные движения. Этим жестам не нужно учиться. Как правило, они бывают врожденными (оборонительный рефлекс) или приобретенными. Все эти виды жестов могут сопровождать, дополнять или заменять какое-либо высказывание. Сопровождающий высказывание жест является в большинстве случаев подчеркивающим и уточняющим.

#### *1. Различные положения рук.*

*Ладони вверх.* Такое положение кисти руки необходимо в случае получения чего-либо. Поэтому в пантомиме оно используется как просящее движение. Оно также является жестом открытого изложения и передачи чего-либо. Чем дальше руки с повернутыми вверх кистями протянуты вперед, тем выше степень требовательности.

При сомкнутых пальцах увеличенная плоскость ладони как бы усиливает требование (призыв) что-либо положить в нее. Если пальцы чуть согнуты таким образом, что возникает подобие чаши, то требование (приглашение) что-нибудь вложить в нее дополнительно символически усиливается.

Большую по размерам чашу и соответственно выражение позы повышенного ожидания можно изобразить, используя две руки. При этом края ладоней могут смыкаться друг с другом. Такие вытянутые, с повернутыми вверх и слегка согнутыми ладонями кисти рук можно часто наблюдать у выступающих перед публикой, приглашающих ее к одобрению своего выступления. Показ ладоней и позитивное оценивание такого образа действий могут быть обоснованы и с позиций исторического развития. Тот, кто показывает ладони, как бы говорит тем самым: «Я иду без оружия и с мирными намерениями».

*Ладони вовнутрь.* В таком положении ладонь служит как бы инструментом, которым наносят удар, в том числе при символическом «разрушении» проблем, запутанных мыслей и социальных отношений.

*Ладони вниз.* При таком положении кистей рук действие их направлено на то, чтобы или задавить ростки чего-то пробивающегося вверх, или защититься от чего-то неприятного. При слегка напряженном исполнении это представляет собой предостерегающе-осмотрительный жест и выражает потребность «сдерживать» настроение, взять его под контроль.

*Кулак.* Мы сжимаем пальцы в кулак, сгибая их к середине ладони. Это направленное вовнутрь движение производится с ощутимым напряжением. Поэтому можно сделать вывод о том, что происходит активный процесс волеизъявления, в ходе которого человек как бы отворачивается от внешнего мира и обращается к собственному Я. Но кулак – это и своего рода оружие. В положении «кулак» кисть руки «сложена» до своих минимальных размеров.

Означает ли поза со сжатыми кулаками концентрацию или агрессию, следует устанавливать по сопровождающей ее мимике.

*Разжатые кисти.* Кисти рук, когда из них что-нибудь выскальзывает, демонстрируют, что они неспособны более удерживать это. Поэтому возникшая подобным образом окончательная форма выражает нерешительность. Вместе с бессильно свисающими руками и опущенными плечами складывается впечатление болезненного отречения (от чего-то), скепсиса или отчаяния. Если кисть разжимается в бурном порыве и в окончательном положении пальцы растопырены, это выражает жесткое и презрительное отношение.

*Схватывающая рука.* Этот жест означает стремление ухватить что-либо, символическое желание уяснить, что же это такое, и не упустить свой шанс. Схватывающая кисть может поэтому служить выражением или скупости и жадности, или же усилия подыскать слова и не упустить какую-то мысль. Обхватив и держа что-либо, кисть выражает чувство пребывания в опасности.

*Руки, заложенные за спину.* Руки, заложенные за спину, свидетельствуют о том, что их владделец не хочет никого беспокоить. Так выражается выжидательное (сдержанное) поведение. Заложив руки за спину, вы как бы на некоторое время или вообще хотите отрешиться от мирской суеты. Поэтому данная поза, сохраняемая длительное время, часто наблюдается у сдержанных, пассивных и склонных к созерцанию людей.

*Руки в карманах.* Если руки засунуты (спрятаны) в карманы, то у собеседника может возникнуть чувство опасности. Он больше не в состоянии уследить за возможными приготовлениями к нападению. Поза «руки в карманах» может нести и компенсационную нагрузку при желании скрыть или преодолеть в себе внутреннюю неуверенность. В ходе разговора такой образ действий сигнализирует, что собеседник больше не хочет вас слушать и, действуя по-прежнему, реагировать на ваши намерения.

## *2. Пальцы.*

Пальцы служат в основном для выделения жестов. Собственно свое значение жест приобретает только после принятия пальцами того или иного положения. Но существуют и чисто пальцевые жесты, когда, кроме пальцев, больше ничто не задействовано и положение кисти не имеет никакого значения. Так, например, знак «V» (два растопыренных пальца) обозначает «victory» («победа»), а знак с поднятым вверх большим пальцем означает «о'кей» (все в порядке). Еще один вариант использования пальцев мы наблюдаем на примере тайных или символических языков, в частности, в языке глухонемых. В нем при помощи пальцев воссоздаются отдельные буквы или передаются символы, которые могут быть поняты теми, кому известен соответствующий код.

*Большой палец.* Этот палец «давления». Как символ власти и силы большой палец становится важнейшим признаком демонстрации превосходства человека. Большой палец, свободно лежащий в состоянии покоя, свидетельствует об отсутствии какого бы то ни было сигнала. Большой палец, зажатый ладонью, говорит о том, что особая активность в данный момент либо подавляется, либо не должна проявляться.

*Указательный палец.* Символизирует волю и инициативное действие. Именно поэтому он используется в большинстве указательных сигналов. К ним относятся: поворот корпуса, взгляд в соответствующем направлении, кивок в ту или иную сторону и указывание большим пальцем. Если мы хотим указать точно в цель, то тогда пользуемся указательным пальцем.

Поднятый вверх и застывший в этом положении палец служит для обозначения знака «Внимание!». Он обладает как бы двойным воздействием. Его основное значение – оружие, а дополнительное – удлинение поднятой руки, т.е. сочетаются угроза и увеличение в размерах.

Если кто-нибудь подзывает нас, помахивая указательным пальцем, то тогда мы сталкиваемся с таким его значением, используемым в приказной форме, как «палец – указка». Если указательный палец поднять вверх и покачать из стороны в сторону, то в такой позиции он заменяет голову, которой покачивают при отрицании, т.е. он как бы отмахивается от того или иного действия.

*Использование нескольких пальцев.* Например, соприкосновением большого пальца с указательным при оттопыренном мизинце как бы устанавливается контакт с осязанием и выражается что-то небольшое, изящное и ценное. Такие жесты мы можем наблюдать у гурманов или сибаритов.

Если пальцы обеих рук как бы образуют островерхую крышу, то в таком случае что-то должно быть защищено. Если большой палец поднимается вверх, а указательный вытягивается вперед, то возникает «жест пистолета», по которому можно сделать вывод о внутренней агрессивности и еще не предъявленных аргументах («готовность к выстрелу»).

## *3. Жесты «рука – лицо».*

Ладони наших рук превосходно приспособлены и для того, чтобы прикрывать лицо. Во многих жестах «рука – лицо» присутствует желание что-нибудь скрыть. Если кто-то смеется в ладошку, это значит, что он не хочет, чтобы смех заметили. Лицо закрывают при чувстве

смущения, либо стыда или же когда хотят продемонстрировать свою реакцию, либо – нужно защититься.

Количество жестов *«рука – лицо»* заметно возрастает, когда кто-нибудь лжет или пытается солгать. Наиболее часто встречаются у «лжецов» следующие движения: поглаживание подбородка, прикрытие рта, касание носа, потирание щеки, касание или поглаживание волос на голове, потягивание за мочку уха, потирание или почесывание бровей, сжимание губ. Символически эти движения означают либо самонаказание, либо успокаивание.

*Рука – ухо.* Целевые жесты прикладывания одной или обеих рук к ушам служат для увеличения ушных раковин и должны как бы помочь уловить побольше акустических сигналов. Полную противоположность этому представляет тот случай, когда кто-нибудь прижимает свои руки к ушам, чтобы скрыться от шума. Символически зажатие ушей может также означать стремление перебить возражающего вам человека, как бы говоря: «Я совсем не хочу слушать то, что ты говоришь».

*Рука – нос.* В большинстве случаев прикосновение к носу представляет собой знак проявления смущения, застигнутости врасплох или боязни оказаться застигнутым врасплох. Примечательно, что касания носа и ложь или попытка солгать очень часто происходят одновременно. Касание носа происходит преимущественно в стрессовых ситуациях, т. е. когда мысли не соответствуют внешне сохраняемому спокойствию.

*Рука – рот.* Жест «рука – рот» свидетельствует, как правило, о тенденции к сдержанности. Бессознательно хотят что-то «замять» или скрыть то или иное выражение лица. Наряду с этими позами замкнутости прикосновение к губам может также являться символом поисков нежности. Это особо подчеркивается тем, что костяшки пальцев или сами пальцы прикасаются к губам.

Пальцы, засунутые в рот. Если взрослый засовывает палец в рот или прикладывает его к уголку рта (усеченный вариант данного жеста), то тогда мы как бы возвращаемся в раннее детство. Предположительно с этим же значением мы имеем дело и в тех случаях, когда в рот берут кончик ручки, карандаша, дужки очков и другие схожие предметы. Если такое поведение наблюдается довольно часто, это значит, что еще не произошло окончательного разграничения функций органов чувств.

Подобное предположение неверно лишь в том случае, если наблюдаются дополнительные симптомы концентрации внимания. Так выражаются, например, неожиданность, замешательство, удивление, несообразительность, наивность, растерянность. Тот, кто ведет себя таким образом, рассчитывает, что ситуация прояснится сама собой.

Если вытянутый указательный палец кладется на краешек губы, то тогда на помощь бессознательно призывается осязание или чувство вкуса. Это намек – ищу помощи, испытываю неуверенность и беспомощность.

*Рука – глаза.* Поднести руки к глазам (к лицу), значит, выразить отвращение, боль, но в то же время и примитивность. Потирание глаз (или ушей) выражает неловкость, досаду или легкую робость.

*Рука – лоб.* Если кисть руки сбоку прикасается ко лбу, то таким образом должно быть обеспечено отгораживание (экранирование) от нежелательных раздражителей. Этот жест используется для выражения концентрации. Вытянутый указательный палец, касающийся виска, служит знаком того, что «ты спятил» или «у тебя гайки разболтались». В первом случае кончик указательного пальца слегка постукивает по виску, а во втором – указательный палец совершает круговые движения. В обоих случаях мы имеем дело с оскорбительным жестом.

Поглаживание лба рукой означает, что хочется «изгнать» тягостные мысли или представления. Это как бы протирающее движение служит одновременно для разглаживания морщин.

#### 4. Жесты «рука – рука».

Протягивание руки самому себе является в большинстве случаев бессознательным подражанием прикосновения со стороны других людей. Если мы касаемся своего собственного тела, то это всегда придает нам своеобразное чувство уверенности и защищенности. В напряженных ситуациях мы склонны, так сказать, протягивать руку самому себе, складывая кисти рук, сцепляя их между собой или обхватывая одной другую.

Выражение «заламывая руки» передает отчаянную и совершаемую именно с заламыванием рук попытку найти то или иное решение. Когда кисти рук как бы играют друг с другом, то причиной такого поведения могут быть нервозность, возбуждение, скованность или замешательство и смущение.

Если такие жесты используют как позу, то тогда они являются доказательством дефицита вежливости. Когда движения совершаются почти без напряжения, ритмично, то в таком случае можно говорить о превосходстве и всего лишь о невнимании. Потирание рук может совершаться от внутреннего напряжения, или для расслабления мускулов, или как осязательная функция. Жест потирания рук от радости происходит от «протягивания руки самому себе» и «поздравления самого себя».

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

1) коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов и т. д.);

2) модальные, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, растерянности и т. д.);

3) описательные, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

В процессе общения не нужно забывать о конгруэнтности, т. е. о совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречия между жестами и смыслом высказывания являются сигналом лжи.

Походка. И наконец, походка человека, т. е. стиль передвижения, по которой довольно легко распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем оказалось, что самая *тяжелая* походка при гневе, самая *легкая* – при радости, *вялая, угнетенная* – при страданиях, самая *большая длина шага* – при гордости.

С попыткой найти связь между походкой и качеством личности дело обстоит сложнее. Выводы в том, что может выражать походка, делаются на основе сопоставления физических характеристик походки и качеств личности, выявленных с помощью тестов.

Просодические и экстралингвистические средства общения. Просодические и экстралингвистические средства общения связаны с голосом, характеристики которого создают образ человека, способствуют распознаванию его состояний, выявлению психической индивидуальности. Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара. Экстралингвистическая система – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизических проявлений человека:

плача,  
кашля,  
вдоха,  
смеха.

*Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и превосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.*

Голос является важным средством выражения целого диапазона субъективных чувств и смыслов. Тон и темп речи могут многое сказать об эмоциональном состоянии человека. Как правило, скорость речи возрастает, когда говорящий взволнован, возбужден или обеспокоен. Быстро также говорит тот, кто пытается убедить своего собеседника. Медленная же речь часто свидетельствует об угнетенном состоянии, высокомерии или усталости.

То, насколько громко произносятся отдельные слова, может служить индикатором силы чувств. Та или иная фраза в зависимости от интонации может приобретать различный смысл. Так, можно говорить уверенным и ноющим, понимающим и извиняющимся, ликующим и пренебрежительным тоном. Зачастую люди реагируют именно на интонацию, а не слова.

Реакция партнера на слова собеседника во многом связана с тем, каким тоном с ним говорят. Поэтому собеседнику нужно постоянно стремиться расширять диапазон интонационной выразительности и точно, без двойных посланий, выражать главное. Тон голоса должен быть не просто доброжелательным, он должен соответствовать тому, что говорится. С партнером не стоит говорить слишком громко. Приглушенный голос в большей мере способствует возникновению у собеседника ощущения доверительности.

Одним из проявлений голоса является *смех*. Смех может звучать мягко и с металлическими нотками, искренно и деланно. В некоторых ситуациях – это лучший способ снять напряжение или избежать погружения в болезненные чувства. Смех и юмор в целом имеют большой положительный потенциал в консультативной практике, и его наличие в умеренных дозах – это признак хорошей атмосферы, однако слишком частый смех требует исследования (со стороны психиатрии). Кроме того, не стоит забывать, что такие слова, как «высмеивать» и «насмехаться», отражают негативный аспект смеха. Очень важно, чтобы партнер по общению не воспринял ваши шутки как высмеивание его качеств, поэтому нужно крайне осторожно шутить в адрес собеседника.

Умение выдержать *паузу* является одним из важнейших профессиональных навыков партнеров по деловому общению. Соблюдая паузу, собеседник предоставляет возможность говорить партнеру, стимулируя диалог. Наличие пауз создает ощущение неторопливости, продуманности происходящего, поэтому не следует слишком спешить, задавая вопросы или комментируя то, что говорит собеседник. Пауза дает возможность добавить кое-что к уже сказанному, поправить, уточнить сообщение. Пауза подчеркивает значимость того, что уже сказано, необходимость осмыслить и понять это. Молчание акцентирует предоставленную собеседнику возможность говорить, и поэтому, когда партнер по общению заговорит в свою очередь, есть основание ожидать, что его будут внимательно слушать.

Время паузы в беседе воспринимается по-особому. Минутная пауза может восприниматься как вечность. Следует помнить, что чрезмерная пауза вызывает тревогу и провоцирует агрессию. Допустимая длительность паузы зависит от состояния собеседников. Фактически следует выдерживать паузу после любого высказывания одного из собеседников, кроме тех интеракций, которые содержат непосредственный вопрос. На первой встрече вряд ли стоит затягивать паузу больше чем на 20 секунд. В последующем нормальная пауза не превышает 30–40 секунд. А в длительном курсе ведения деловых бесед пауза может длиться минуты.

Многим начинающим собеседникам молчание представляется чем-то угрожающим, фокусирующим на них все внимание, демонстрируя их профессиональную слабость. Именно так начинающие собеседники описывают периоды молчания. В результате появляется желание сказать хоть что-нибудь, лишь бы прервать молчание. Обычно в таких случаях задается не самый лучший вопрос (часто глупость какая-нибудь), который приводит к минимальному отклику. В такой ситуации ответ собеседника не столь уж важен, так как вопрос не был продуман. Партнер может даже не слушать ответа. Такая ситуация возникает всякий раз, когда собеседники придерживаются мнения, что они несут ответственность за результаты переговоров. Как будто результат является единственным свидетельством того, что они работают, а молчание есть лишь бесполезная трата времени.

На собеседников молчание зачастую оказывает сходное влияние. Они также чувствуют требование говорить и испытывают потребность отвечать, заполняя пустоты в беседе. В связи с этим между партнерами по переговорам может возникнуть договоренность о заполнении пустот. Осознав это, они могут исправить ситуацию и при очередной паузе помолчать и сосредоточиться на внутренних переживаниях. Тем самым молчание обретает

другой смысл. Сосредоточение на внутреннем опыте (ощущениях, чувствах, образах, фантазиях) требует времени, и пауза в данной ситуации является адекватной реакцией собеседников.

Еще одной причиной молчания может быть желание обоих участников остановиться на некоторое время, чтобы осмыслить, суммировать ранее произошедшее, подумать о следствиях. Кроме того, собеседники нуждаются в паузе после периодов самовыражения или вслед за достигнутым инсайтом, чтобы усвоить полученный опыт, интегрировать его в существующую систему внутренних представлений. Для некоторых собеседников такие периоды интегрирующего молчания являются ранее не испытанным опытом человеческого взаимодействия, прерывание которого было бы серьезной ошибкой.

Когда в речи используется спектр звуков от высоких до низких тонов, говорят о широком *диапазоне голоса*. Если же в речи преобладает какой-то один тон, – это узкий диапазон. Такая речь (преимущественно средних тонов) называется монотонной. Аудитория воспринимает эту речь с неохотой, а людей, ее продуцирующих, относит к категории сухарей, твердолобых, бездушных. Дело в том, что монотонная речь, задействующая какой-то ограниченный спектр слухового анализатора, вызывает у людей неприятное ощущение и вскоре их утомляет. Отсюда и мрачные краски восприятия.

*Резонанс* – это проявление в голосе таких характеристик, как сиплость, шипение, «рокот», «раскаты» и т. д. Униженная личность и подчиненное положение в жизни обычно согласуются со слабым резонансом, властная натура развивает в своем голосе раскатистость и металлический оттенок. Таковы стереотипы жизненной коммуникации, т. е. неосознанные шаблоны восприятия, когда реальное положение вещей может и не совпадать с тем, что воспринимается. Но до этого слушающему нет никакого дела, он воспринимает говорящего так, как принято в его культуре. Естественно, последнему следует в процессе говорения вносить соответствующую коррекцию.

*Темп* связан со скоростью продуцирования речи: быстрая, средняя, замедленная. Каждому человеку присущ вполне определенный темп речи. Слушающие же склонны относить говорящих быстро к разворотливым и сообразительным, а говорящих медленно – к тугодумам. Однако людей с очень быстрым темпом речи слушающие все же относят к болтунам. Аудитории больше импонирует оратор со средним темпом говорения, который ассоциируется с логикой, разумной осмотрительностью, деловитостью. Манера управления речью выступает в трех аспектах: 1) манипуляция губами; 2) артикуляция; 3) ритм.

Манипуляция придает речи плавность или наоборот – скачкообразность; артикуляция проявляется в виде напряженности или свободного продуцирования звукового потока; ритм – это размеренное или неравномерное течение речи. Людям нравится плавная, ненапряженная и размеренная речь. Всякая другая манера их обычно не привлекает, а речь скачкообразная, напряженная и прыгающая вызывает утомление, несомненно отталкивает.

Вокальные данные говорящего также влияют на восприятие речи. Так, интенсивность (громкая или тихая речь) может свидетельствовать о степени эмоционального состояния. Нередко высокая степень напряженности (например, негодование) выражается криком, а начальная стадия перехода в напряжение – шепотом. При этом в первом случае высказывание осуществляется на высоких тонах при заглатывании концовок фраз, а во втором – на низких с необычайной растяжкой слов. Так поступают обычно европейцы. На Востоке же делают все наоборот: при раздражении переходят на шепот и отчетливо произносят все звуки, а при легком волнении могут вскрикивать и чрезмерно затягивать концовки.

Как видно, говорящему и здесь есть над чем поразмыслить, если он хочет подать себя с достоинством.

Итак, надо уметь не только слушать, но и слышать интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства, мысли, волевые устремления не только наряду со словом, но и помимо него, а иногда и вопреки ему. Более того, хорошо подготовленный человек может по голосу



определить, какое движение совершается в момент произношения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, может определить, каким голосом говорит человек. Поэтому не нужно забывать, что иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

Такесические средства общения. К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной подробностью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют:

- статус партнера,
- возраст,
- пол,
- степень их знакомства.

*Рукопожатие*, например, может быть трех типов:

- 1) доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз);
- 2) покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх);
- 3) равноправное.

Выше говорилось о том, как с помощью разворота ладони можно придать жесту господствующее, доминирующее значение. Рассмотрим теперь значение двух положений ладони для рукопожатия.

Предположим, что вы впервые встретились с человеком и приветствуете друг друга обычным рукопожатием. Через рукопожатие передается один из трех типов возможных взаимоотношений. Первое – превосходство: «Этот человек пытается оказывать на меня давление. Лучше быть с ним осторожнее». Второе – покорность, уступчивость: «Я могу оказывать давление на этого человека. Он будет делать так, как я пожелаю». Третье – равенство: «Мне нравится этот человек. Мы с ним будем хорошо ладить».

Эта информация передается неосознанно, но при определенной тренировке в целенаправленном применении того или иного рукопожатия можно оказать непосредственное влияние на исход вашей встречи с другими людьми.

Во время властного рукопожатия ваша рука захватывает руку другого человека таким образом, что ваша ладонь развернута вниз. Совсем необязательно, чтобы ваша рука была развернута горизонтально, но важно, чтобы она была повернута вниз относительно руки другого человека. Тем самым вы сообщаете ему, что хотите главенствовать в процессе общения с этим человеком.

### **3. Интеракция (взаимодействие) как сторона делового общения**

Общение — это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека. Следовательно, мы можем рассматривать общение как восприятие, общение как коммуникацию и общение как взаимодействие. Деловое общение включает в себя все многообразие функций общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Коммуникация - в узком смысле слова это обмен информацией между субъектом и объектом управления; интеракция - их взаимодействие, предполагающее определенную форму организации совместной деятельности; межличностная перцепция - процесс взаимного восприятия и познания объектом и субъектом управления друг друга как основа для их взаимопонимания. Стратегии взаимодействия: противодействие, сотрудничество, компромисс, избегание, уступчивость. Стили взаимодействия: ритуальный, манипулятивный, гуманистический. Типы взаимодействия: кооперация (сотрудничество) и

конкуренция (конфликт). Формы взаимодействия: индивидуальная деятельность, совместно-последовательная деятельность, совместное взаимодействие.

Основные признаки совместной деятельности (взаимодействия): общая мотивация, единая цель, согласованность действий, индивидуальная деятельность и ее координация, управление индивидуальными действиями, пространственно-временное единство действий, конечный результат совместных действий.

Механизмы взаимовоздействия в общении: заражение, убеждение, внушение, подражание. Способы взаимодействия: творческий, продуктивный, дружеский, дистанционный, подавляющий, популистский, заигрывающий, требовательный, деловой, позиционный.

Перцептивная сторона дел. общения.

Термин «социальная перцепция», т.е. социал. восприятие, впервые был введен американ. психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие «социал-м», он обратил внимание на то, что несмотря на все индивидуал. различия, существуют какие-то общие, выработанные в общении, в совмест. жизни социально-психологич. механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие как предметов, так и др. людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социальнокультур. факторов. Социал. значимость или незначимость объекта может восприниматься неадекватно. Общение определяется тем представлением о партнере, кот-ое складывается в восприятии. Под восприятием в социал. психологии понимается целост. образ др. чел-ка, формируемый на основе оценки его внеш. вида и поведения. В дел. общении приходится взаимодействовать с людьми, кот-х видишь впервые, и с людьми, кот-ые уже достаточно хорошо знакомы. Психол. исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с кот-ми уже имеется опред. опыт общения, лежат разн. психолог. механизмы. В 1-м случае восприятие осущ-ся на основе психолог. механизмов межгруппов. общения, во 2-м – механизмов межличност. общения. К механизмам восприятия в межгруппов. общении относят процесс социальной стереотипизации, суть кот-го заключ. в том, что образ др. чел-ка строится на базе тех или иных типов. схем. Под социал. стереотипом обычно поним-ся устойчив. представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социал. группы. Психолог. механизмами восприятия и понимания при межличностном общении явл. идентификация – уподобление себя др. чел-ку; эмпатия – понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы др. чел-ка; рефлексия – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.

. Стр-ра дел. общения: перцепция, коммуникация, интеракция.

1. *Перцепция* – восприятие, т.е. целост. образ др. чел-ка, формируемый на основе оценки его внеш. вида и поведения. Сущ-ет 2 механизма восприятия людей: мех-м в межгруппов. общении относят процесс социальной стереотипизации, суть кот-го заключ. в том, что образ др. чел-ка строится на базе тех или иных типовых схем. Под социал. стереотипом обычно поним-ся устойчив. представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социал. группы. Психолог. механизмами восприятия и понимания при межличностном общении явл. идентификация – уподобление себя др. чел-ку; эмпатия – понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы др. чел-ка; рефлексия – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. 2. *Коммуникация* – обмен инф-цией, значимой для участников общения. Она д.б. эффективной, способствовать достижению целей участников общения, что предполагает выяснение след. вопросов: каковы ср-ва коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения; как преодолеть коммуникат. барьеры непонимания и сделать коммуникацию успешной. Все ср-ва общения делятся на 2 группы: вербальные – по словесному каналу передается чистая инф-ция и невербальные – на их основе раскрывается внут. мир личности, осущ-ся формирование психолог. содержания общения и совмест. деят-ти. 3. *Интеракция* – взаимодействие. Общение как взаимодействие

можно рассм. с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание. Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, кот-ые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии. Ориентация на понимание включ. в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и небх-ти достижения взаимной, а не односторон. удовлет-ти. Анализ взаимодействия при выделении этих 2-х ориентацией позволяет выявить некот. интересные закономерности общения: *стратегия «контролера»* – стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание; *стратегия «понимателя»* – адаптация к партнеру.

Этапы дел. общения: общая хар-ка.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения: 1) *установление контакта* – нужно прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой, небольш. наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Далее- обращение словесное, приветствие. После этого нужно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность чел-ку ответить, включиться в общение. 2) *ориентация в ситуации* помогает опред-ть стратегию и тактику дел. общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совмест. интересов. Нужно сразу выяснить, каким по длительности будет разговор, и в завис-ти от этого строить свою тактику. 3) *вовлечь собеседника в актив. обсуждение вопроса*, когда у него м.б. нет особ. желания, создать непринужден. атмосферу общения – это своего рода искусство. Важно опред-ть психолог. состояние собеседника и корректировать его. 4) *для этапа обсуждения проблемы и принятия решения* с социально-психолог. точки зрения хар-ны эффект контраста – указывая на отличие нашей точки зрения на возмож. совмест. деят-ть от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него и эффект ассимиляции – подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами. 5) в психологии хорошо изучена роль первого впечатления, кот-е мы производим на собеседника или группу людей. Но и роль послед. впечатления не менее велика. Оно влияет на тот образ, кот-й остается в памяти партнера, и на будущее дел. общение. Поэтому одна из осн. заповедей *выхода из контакта* – приветливость. В дел. общении эта схема м.б. как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

## **5. Конфликты в деловом общении.**

Типология конфл. и модели их разрешения В псих-гии конфл. опред. как «столкновение противоп. направл., несовместимых др. с др. тенденций, отд. взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодейств. или межличн. отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицат. эмоц-ми переживаниями». В соц. псих-гии сущ. многовариантная типология конфл. в завис-ти от тех крит., кот. берутся за основу. Конфл. м.б. *внутриличностным* (между родственными симпатиями и чувством служ. долга рук-ля); *межличностным* (между рук. и его замом); *между личностью и орг-цией*, в кот. она входит; *между орг-циями* или группами одного или разл. статуса. Возм. классиф. *по горизонтали* (между рядовыми сотр.), *по вертикали* (между рук. и подч.) и *смешанные*. Допустима классиф. по хар-ру вызвавших конфл. причин. Конфл. различают и по их значению для орг-ции, а также способу их разрешения. Межличн. стили разрешения конфл.: *Уклонение* - этот стиль подразум., что чел. старается уйти от конфл.. Его позиция - не попадать в сит., кот. провоцируют возникн. противоречий, не вступать в обсуждение вопр., чреватых разногл.. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь реш. проблемы. *Сглаживание* - при таком стиле чел. убежден, что не стоит сердиться. Он старается не выпустить наружу пр-наки конфл., апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в осн. конфл.. В рез-те может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв». *Принуждение* - в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою т. зр. любой ценой. Тот,

кто пытается это сделать, не интересуется мнением др., обычно ведет себя агрессивно, для влияния на др. польз. властью путем принуждения. Такой стиль м.б. эффективен там, где рук-ль имеет большую власть над подч., но он может подавить инициативу подч., создаёт большую вер-ть того, что будет принято неверное реш., т.к. представлена только 1 т. зр.. Он может вызвать возмущение, особ. у более молодого и более образованного персонала. *Компромисс* - этот стиль хар-ся принятием т. зр. др. стороны, но лишь до некот. степени. Спос-ть к компромиссу высоко ценится в управленческих сит., т.к. это сводит к мин. недоброжелат., что часто даёт возм-ть быстро разрешить конфл. к удовлетворению обеих сторон. Однако, исп. компр. на ранней стадии конфл., возн. по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив. *Решение проблемы* - данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными т. зр., чтобы понять причины конфл. и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто исп. такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вар. решения. Данный стиль явл. наиб. эфф-м в решении проблем орг-ции.

## **6. Особенности делового общения и его основные виды**

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические. К монологическим видам относятся: *Приветственная речь; Торговая речь* (реклама); *Информационная речь; Доклад* (на заседании, собрании). Диалогические виды: *Деловой разговор* - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему. *Деловая беседа* - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.

*Переговоры* - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу. *Интервью* - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения. *Дискуссия; Советание* (собрание); *Пресс-конференция. Контактный деловой разговор* - непосредственный, "живой" диалог. *Телефонный разговор* (дистантный), исключаящий невербальную коммуникацию. В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

Письменные виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

Виды делового общения.

Выделяют след. виды общения: 1) *«Контакт масок»* – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.д.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику; 2) *Примитивное общение*, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, - то активно вступают в контакт, если мешает, - оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики; 3) *Формально-ролевое общение*, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли; 4) *Деловое общение*, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интереса дела более значимы, чем возможные личностные расхождения; 5) *Духовное, межличностное общение*, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации; 6) *Манипулятивное общение* направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя

разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыль в глаза», обман, демонстрация доброты и т.д.) в зависимости от особенностей личности собеседника; 7) *Светское общение*, Суть светского общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то что думают, а то, что положено потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

#### **ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ**

Деловая беседа — это устный контакт между людьми, связанными отношениями дела. В современной, более узкой трактовке под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Подлинное значение такого рода делового общения в нашем обществе в полной мере начинает осознаваться только сейчас, в связи с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В стране с каждым годом появляется все больше и больше предприимчивых и способных деловых людей. В то же время опыта предпринимательской деятельности и прежде всего умения вести успешный деловой разговор у них явно недостаточно, что существенно снижает их деловую активность. Поэтому имеет смысл рассмотреть деловую беседу более подробно, чтобы наметить пути ее более рационального проведения.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры. Они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, предполагают непосредственное общение. В-третьих, создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов, т. е. позволяют собеседникам лучше узнать друг друга, что облегчает их общение в дальнейшем.

Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, с тем чтобы он с ней согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач беседы — убедить собеседника принять конкретное предложение.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

- 1) взаимное общение работников из одной деловой среды;
- 2) совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;
- 3) контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- 4) поддержание деловых контактов;
- 5) стимулирование деловой активности.

Но важен не только чисто прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума ее участников при принятии важных управленческих решений.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.

#### Подготовительные мероприятия

Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако будет полезно указать на следующий вариант схемы такой подготовки: планирование; сбор материала и его обработка; анализ собранного материала и его редактирование.

Место беседы выбирается с учетом его влияния на ожидаемый результат. Для лиц, не

работающих в фирме, наиболее удобным местом будет служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, оборудованная всем необходимым. Обстановка в любом случае должна быть спокойной, уединенной, исключать неожиданное появление посторонних, шум, звонки и т. п., ибо это нервирует, но не «интимной». Во многом ее определяет даже цвет стен, освещенность, мебель и характер ее расстановки.

С сотрудниками можно встречаться и на их рабочем месте. Допустимо проведение деловых бесед и вне службы, например, в ресторане, кафе или даже в домашних условиях. Главное, чтобы ваш собеседник чувствовал себя свободно и раскованно и мог полностью переключиться на деловой разговор.

Затем следует выбрать наиболее удачный момент и только потом договариваться о встрече. В этом случае инициатива будет в ваших руках, и поэтому контролировать ситуацию будет легче.

Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы.

Такой план — это четкая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Однако далеко не все это понимают, рассуждая примерно так: «Ну как можно планировать деловую беседу, если один новый факт, внезапно всплывший во время встречи, может все изменить самым кардинальным образом и разрушить все предварительное планирование?»

Но ведь целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Подготовка и планирование беседы позволяют заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность замечаний собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Планирование деловой беседы позволяет определить ее конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить «узкие» места в беседе, согласовать время ее проведения.

Сбор материала для деловой беседы — очень трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.). При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями, поскольку подобные записи могут существенно помочь на последних этапах подготовки к беседе. Объем собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблеме.

Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды, когда увеличивают ее концентрацию, отсеивая пустую породу.

Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее не замеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

Анализ собранного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т. е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал в единое логическое целое. Обработанный и систематизированный материал как бы раскладывается по «ячейкам» плана, асами «ячейки» увязываются между собой в более крупные части.

Желательно дополнить материал текстом, состоящим из отдельных понятий и слов, связав которые вы получите смысл изложенного. Желательно также без сокращений записать особо удавшиеся формулировки. А затем следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т. п.).

Весьма полезно перед беседой попытаться составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны, т. е. установить его психологический тип, политические убеждения, общественные позиции, социальное положение, религиозные убеждения, хобби и т. п.

Все это поможет определить, с кем — сторонником или противником — придется иметь дело, выработать наиболее приемлемую тактику, которой следует придерживаться в процессе беседы. Уже непосредственно перед самой встречей желательно узнать, в каком настроении находится партнер, что у него «болит», как в данной ситуации помочь решению его личных проблем, что, безусловно, придает любой беседе более благоприятное направление.

Знание будущего партнера помогает не только получить представление о его личных качествах, но, самое главное, понять его видение предмета, о котором пойдет речь, интересы, с ним связанные.

Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной шлифовкой и доработкой.

### Начало беседы

Начало беседы — очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:

- установление контакта с собеседником;
- создание рабочей атмосферы;
- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10-15% времени. Она необходима для создания атмосферы взаимопонимания между собеседниками и снятия напряженности. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен взять на себя старший. Если между гостями и хозяевами — представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, например, выпить прохладительные напитки.

Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т. е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.

Неплохо, если вы улыбаетесь, произнося первые слова. Улыбка в деловых взаимоотношениях порождает атмосферу доброжелательности и способствует успеху любых переговоров. Но это должна быть не казенная улыбка, а искренняя, свидетельствующая о том, что вы испытываете неподдельную радость от общения со своим собеседником. Тогда вам будет гораздо легче установить контакт с деловым партнером и уладить все недоразумения, возникающие во время деловой беседы.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление. Запомнив имя партнера и непринужденно его употребляя, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент.

Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято называть людей по имени и отчеству. Такова наша традиция, и ее не стоит нарушать.

Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

В некоторых случаях бывает очень полезен элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов.

Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать ее интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приемов начала беседы. Однако все их разнообразие можно свести к трем приемам.

*Приём СНЯТИЯ НАПРЯЖЕННОСТИ* способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряженность.

*Приём «ЗАЦЕПКИ»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

*Приём ПРЯМОГО ПОДХОДА* означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вы вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным.

### Информирование присутствующих

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциаций и параллелей, а также наглядных пособий). При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

Особое внимание нужно уделять краткости изложения. Необходимо не забывать о временных рамках беседы. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все».

Постоянно следует помнить о направленности беседы, т. е. держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собеседники забрасывают докладчика вопросами.

Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые



ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т. е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?»<sup>1</sup>.

В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться пауз в разговоре — возможно, он просто собирается с мыслями, чтобы сказать что-то важное. Но если пауза затягивается, необходимо приободрить собеседника косвенным вопросом, на который односложно ответить нельзя, и вольно или невольно приходится пускаться в пространные рассуждения. И здесь нужно уметь только выбирать подходящие моменты для замечаний и делать их обоснованно, в тактичной форме, помня о необходимости самокритики.

При информировании нужно искренне и заинтересованно слушать говорящего. И при этом еще стараться оставаться самим собой: естественным, вежливым без формализма, радушным хозяином, чуждым, однако, маниловским излияниям.

Слушая собеседника, нужно уметь воспринимать сказанное «между словами», что аналогично чтению «между строк». Это имеет первостепенное значение в беседах официальных руководителей высокого ранга, которые часто не могут себе позволить открыто говорить все, что думают и хотят.

Информируя присутствующих, нужно твердо придерживаться основного направления беседы, последовательно проводить свою мысль, свое мнение, не навязчиво, но упорно его отстаивать. Все поставленные вопросы при этом рассматриваются в той последовательности, в которой это было запланировано, и переходить к следующему нужно только после обсуждения предыдущего.

В процессе информирования следует внимательно следить за всем, что спрашивает собеседник, за смыслом его слов. Если что-то неясно, следует обязательно поставить уточняющий вопрос, но так, чтобы собеседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы.

Информируя, отдельные собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конкретных решений. Для этого они обычно пользуются следующими приемами:

— используют выражения, не имеющие предметного содержания, типа: «есть решение...» (а чье?);

— употребляют глаголы, не дающие указания на точный образ действий, например, «надо улучшить», «требуется активизировать» и т.п.;

— делают намеки, когда нет конкретного указания на того, о ком идет речь, например, «есть мнение...» (а чье?);

— передают информацию очень неопределенно и субъективно, когда говорят «это хорошо...» или «это плохо...» (а для других это как?);

— обобщают информацию, меняя ее смысловое содержание.

Использование подобных приемов существенно снижает эффективность деловой беседы и усложняет достижение поставленной цели. Можно перечислить еще ряд факторов, которые надо уметь выявлять в сообщаемой информации и стремиться «нейтрализовать» их негативное влияние. Среди них:

— усреднение или, наоборот, избирательность в подходе к воспринимаемой информации;

— нежелание воспринимать негативные факты;

- упрощение, выражающееся в формировании представления на основе фрагментарной информации или первого впечатления;
- негативные эмоции, вызванные посторонними раздражителями;
- перенос негативного отношения к каким-либо отдельным чертам собеседника или деталей проблемы на общую оценку;
- ведение беседы с подтекстом.

### Обоснование выдвигаемых положений

После информирования присутствующих и ответов на вопросы наступает основной этап деловой беседы — обоснование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция как вами, так и вашим собеседником. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения обеих конструкций используются следующие основные МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ (ЛОГИЧЕСКИЕ).

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

**Метод ПРОТИВОРЕЧИЯ** основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является оборонительным.

**Метод ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫВОДОВ** основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что - ты знаешь о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде сужаются». «Правильно, — заметил учитель, — а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

**Метод СРАВНЕНИЯ** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

**Метод «ДА — НО».** Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

**Метод КУСКОВ** заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так:

«Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

*Метод «БУМЕРАНГА»* дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и полководец Фокион, его соотечественник, были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образуются».

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

*Метод ОПРОСА* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...» Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

*Метод ВИДИМОЙ ПОДДЕРЖКИ.* В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово: Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... «Но все это вам не поможет, так как...» А затем наступает черед ваших контраргументов.

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

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь обратимся к **СПЕКУЛЯТИВНЫМ МЕТОДАМ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ**, которые лучше назвать уловками и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

*Техника ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ.* Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

*Техника АНЕКДОТА.* Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

*Техника ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОРИТЕТА.* Состоит в цитировании известных авторитетов, что далеко не всегда является доказательством точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

*Техника ДИСКРЕДИТАЦИИ ПАРТНЕРА.* Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, то личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно укажете присутствующим на его непорядочность. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

*Техника ИЗОЛЯЦИИ.* Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно

противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

*Техника ИЗМЕНЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ.* Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

*Техника ВВЕДЕНИЯ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ.* Основывается на сообщении партнерам путаной информации. Собеседник сознательно все перемешивает, стараясь всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

*Техника ОТСРОЧКИ.* Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

*Техника АПЕЛЛЯЦИИ.* Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

*Техника ВОПРОСОВ-КАПКАНОВ.* Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление. Например, древнеримский государственный деятель Катон каждую свою речь в сенате заканчивал словами: «Впрочем, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен!»
2. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»
3. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться. «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

*Техника ИСКАЖЕНИЯ.* Представляет собой неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка *ДЕМАГОГИЯ*, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать видимость правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, которые демагог не формулирует, предоставляя это сделать собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

*Демагогия БЕЗ НАРУШЕНИЯ ЛОГИКИ* находит свое выражение в следующих приемах:

— пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;

- пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;
- пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;
- создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

*Демагогия С НЕЗАМЕТНЫМ НАРУШЕНИЕМ ЛОГИКИ:*

- использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;
- из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;
- подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

*Демагогия БЕЗ СВЯЗИ С ЛОГИКОЙ:*

- использование словесных блоков «одноразового действия»;
- ответ на незадаанный, но близкий по теме вопрос;
- ссылка на авторитет неспециалиста;
- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
- признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь ТАКТИКУ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. указывает, как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

*Применение АРГУМЕНТОВ.* Фаза аргументации имеет три уровня: *уровень главных аргументов*, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; *уровень вспомогательных аргументов*, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); *уровень фактов*, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — их можно использовать лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

**ВЫБОР СПОСОБА АРГУМЕНТИРОВАНИЯ.** В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

**УСТРАНЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ.** Важно избегать обострений или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала

переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

— в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы страсти утихли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

**«СТИМУЛИРОВАНИЕ АППЕТИТА».** Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

**ДВУСТОРОННЯЯ АРГУМЕНТАЦИЯ.** Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

**ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ.** Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация. Поэтому во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

**ОБРАТНАЯ ОЧЕРЕДНОСТЬ,** т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

**ПЕРСОНИФИКАЦИЯ АРГУМЕНТАЦИИ.** Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он действительно прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, очень возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседников) в их обоснованности. Существует множество приемов убеждения. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно.

Для не особенно опытного в делах собеседника, который к тому же миролюбиво настроен, убеждение может принимать форму наставления, формирующего целостную установку на

определенную деятельность. Оно при этом может сопровождаться одобрением, прямым или косвенным.

Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, говорить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подготовленности.

Успеху в деле убеждения собеседника во многом способствует корректный стиль ведения беседы с ним. Что бы ни происходило во время встречи, необходимо сохранять самообладание и вежливость. В споре сначала принято ответить на все замечания другой стороны, а потом уже приводить собственные доводы, причем оперировать следует только теми аргументами, которые противник признает, и излагать их по возможности наглядно. Ошибки лучше всего признать открыто и самокритично — это лишь добавит уважения со стороны окружающих.

Нужно помнить, что сегодня на людей уже не действуют лозунги и призывы, поэтому предпочтительнее наглядно показать преимущества для собеседника своей точки зрения, соизмеряя при этом аргументацию с личными особенностями человека и способностью ее воспринять. В этом смысле лучше избегать многословия, которое вызывает раздражение и может повлечь неприятие любых, даже хороших предложений.

Облегчить процесс убеждения можно, применяя ряд методов, которые рекомендует уже упоминавшийся В. Р. Веснин. Укажем некоторые из них:

— *метод «ПЕРЕЛИЦОВКИ»* - постепенное подведение партнера к противоположному выводу путем совместного анализа каждого этапа предложенной им процедуры решения;

-*метод ПОЛУЧЕНИЯ СНАЧАЛА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СОГЛАСИЯ* по обсуждаемому вопросу, а затем «утряски» отдельных деталей;

- *метод РАСЧЛЕНЕНИЯ АРГУМЕНТОВ СОБЕСЕДНИКА* на правильные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности общей концепции, если доля бесспорных доводов не окажется решающей;

- *метод ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ*, или «метод Сократа», суть которого состоит в построении дискуссии таким образом, чтобы собеседник положительно отвечал на первые вопросы, обычно более простые и однозначные; это обеспечит его согласие с более сложными и принципиальными утверждениями;

- *метод КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ*, который заключается в том, чтобы соглашаться с высказываниями собеседника, а затем, усыпив его бдительность, внезапно опровергнуть доказательства с помощью сильного аргумента; близок к нему и *метод «взрыва»*, основывающийся на том, что искусственно создается обстановка, поражающая собеседника и заставляющая его в корне менять свои взгляды;

— *метод ЗАМЕДЛЕННОГО ТЕМПА*, состоящий в обстоятельном перечислении всех наиболее слабых мест в аргументации партнера, что поможет обратить его внимание на ошибки и устранить их.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он не в состоянии понять вашу аргументацию.

Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны

собеседника, особенно если у него агрессивная натура.

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии постичь их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

В том случае, когда собеседник, несмотря на ваше стремление убедить его, начинает решительно возражать, полезно вспомнить ДВА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМА.

1. Не торопитесь реагировать на первое же возражение собеседника, учитывая, что возбужденный человек перестает вас слушать, ибо пытается сразу сделать три дела: 1) подсчитать моральный ущерб (даже если он мнимый); 2) найти каверзный ответ, чтобы «уколоть» обидчика; 3) получить удовлетворение от его неловкости, когда тот не может ответить должным образом. Поэтому лучше терпеливо выслушать собеседника до конца и постараться понять причину его возражения. Возможно, ваша позиция не очень основательна, доводы неубедительны; собеседник не понял вас, не оценил вашей аргументации по разным причинам, может быть, вы не очень ясно высказались; вы просто несимпатичны собеседнику, и он возражает не по существу, а из-за упрямства, внутреннего неприятия вашей личности. Понятно, что в зависимости от причин несогласия и будет строиться ваша дальнейшая тактика разговора. Вы или постараетесь подкрепить свои рассуждения более убедительными доводами, или растолкуете более понятно свою позицию, или тактично прервите разговор.

Имеет смысл задуматься над тем, а не говорите ли вы с собеседником о разных вещах, ведь это так часто случается. Разное понимание одного и того же воспринимается обычно как различие точек зрения. Попробуйте продолжить разговор с учетом этого.

2. Не отвечайте на возражения в категорическом тоне, ибо это выставит вас в очень неприглядном виде. Недаром кто-то из мудрых заметил: «Категоричность — признак ограниченности». Утверждать что-либо категорично — значит думать, что вы обладаете абсолютной истиной. Категоричность — это способ лишить себя пути к отступлению, возможности совместного поиска истины. Уверившись в своей правоте, вы категорически ответили на возражения собеседника, которому, возможно, пришло в голову очень здравое соображение, с которым трудно не согласиться, но вы уже загнали себя в угол. Поэтому в любом случае ответ на возражение собеседника ищите вместе с ним и тщательно выбирайте выражения:

<i>ПЛОХО</i>	<i>ЛУЧШЕ</i>
<i>Я считаю...</i>	Вы не находите, что...
<i>Я могу это доказать...</i>	Сейчас вы сможете убедиться, что...
Вы, конечно, еще об этом не знаете	Вам, конечно известно, что...
<i>Вы поймете позже, что...</i>	Согласны ли вы с тем, что...
<i>Мы вам поможем...</i>	Вы сможете добиться...
<i>Все же вы должны признать, что...</i>	Не думаете ли вы, что...

### Завершение беседы

Последний этап беседы — ее завершение. Успешно завершить беседу — это значит



достигнуть заранее намеченных целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!»

Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Но это скорее состояние «переполненной головы», чем проявление его нерешительности. Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: прямое и косвенное ускорение.

**ПРЯМОЕ УСКОРЕНИЕ.** Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать».

С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой приём часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

**КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ.** Этот приём позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема. *Гипотетический подход.* Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...», «В случае если...», «Предположим, что...»

*Поэтапные решения.* Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

*Альтернативные решения.* Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы оба варианта вас устраивали.

*Ключевой вопрос.* Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического груза ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Применяя эти методы, вы как бы заводите своего собеседника в безобидный тупик. Он углубляется в него и невольно приближается к окончательному решению.

Пример такой комбинации: «Давайте сейчас представим (гипотетический подход), что вы познакомились с продукцией обеих наших фирм. Продукция какой фирмы вам более всего подходит (поэтапное решение) — «Планеты» или «Меркурия» (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?»

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Значит, последние слова оказывают на него наиболее сильное воздействие. В связи с этим рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное.

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

- а) если вы с помощью контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
- б) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
- в) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- г) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
- д) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решений.

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о завершении беседы, когда решение уже принято: «А вы будете участвовать в...»; «Можно ли с помощью этого также...?»; «Уверены ли вы, что мы вовремя это осуществим?»; «Когда можно начать работу?»; «Как обстоят дела со сроками?»

Другим признаком, свидетельствующим о том, что близится конец беседы, является изменение в поведении собеседника:

- он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки;
- проявляет знаки дружеского отношения;
- слушает ваше выступление с выражением одобрения, иногда кивая;
- снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Рассмотрим теперь тактические приемы, которые способствуют прояснению обстановки при завершении беседы.

Если вы заметили, что собеседник морщит лоб в поисках подходящего замечания, нужно попытаться узнать у него, с чем он не согласен, разумно применив технику вопросов. Пример: «Отвечает ли это вашим представлениям... Если нет, то почему?» Таким образом вы

узнаете истинную причину сопротивления вашего собеседника.

Во всех случаях в конце беседы следует избегать альтернативных решений.

Переходить к принятию решения можно только тогда, когда вы достигнете полной договоренности с вашим собеседником.

Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть это «нет».

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением.

Всегда ждите, чтобы собеседник сам согласился с вашими решениями.

Не проявляйте неуверенности при принятии решения. Если вы сомневаетесь в этот момент, то не удивляйтесь, если начнет сомневаться собеседник.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданности в конце деловой беседы. У них всегда в запасе есть отличный аргумент, с помощью которого они могут успешно ее завершить. Например: «Да, я забыл добавить: в случае неудачи мы все расходы берем на себя».

Тщательно следите за тем, чтобы всегда оставаться последовательным с точки зрения истины. Пользуйтесь достоверными аргументами. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных и прочных деловых отношений.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит слово «нет».

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы ускорения принятия решения.

Часто собеседники в конце беседы приводят сильные доводы, но забывают предварительно подготовить выводы из основных положений. В результате нечеткое завершение беседы резко снижает впечатление от всего того, что было убедительно высказано ранее. Поэтому на подведение итогов в конце беседы следует обращать серьезное внимание.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму, т.е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна преобладать одна основная мысль, изложенная чаще всего в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме. В письменном виде ЗАКЛЮЧЕНИЕ состоит из рубрик, каждая из которых представляет собой самостоятельный смысловой блок, хотя в целом они логически взаимосвязаны и представляют единство, которое в совокупности характеризует итоги проведенной беседы.

Заключение составляется на основе письменной записи всей беседы. Эта запись — чрезвычайно важный документ, в котором обязательно соблюдаются все необходимые формальности и указываются:

- фамилии, имена и отчества присутствующих, их должности (уровень, ранг, постоянное место работы);
- продолжительность беседы;
- по чьей инициативе она состоялась.

Если автор записи беседы проводил ее сам, то он оформляет эту запись от своего собственного имени, но при этом опускает местоимение «я», т.е. использует безличные предложения. Партнер именуется в третьем лице, но местоимение «он» не используется.

Употребляются слова «собеседник», «партнер», имя собственное. Если беседу вел руководитель, а запись беседы делалась кем-то другим, то руководитель делегации называется именем собственным.

Запись беседы должна быть лаконичной, но обязательно фиксируются цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказанные соображения, возражения и достигнутые договоренности. Протокольные моменты встречи в записи опускаются. Если во время беседы произошел обмен материалами или документами, то это обстоятельство должно быть в записи обязательно отражено. Отражаются также факты получения или вручения памятных подарков.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации.

Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому *первый принцип* — ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ собеседника — это *второй принцип* (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это *третий принцип* ведения деловой беседы - принцип ДЕТАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, *четвертый принцип* — ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ вашего собеседника (парирование замечаний).

И *пятый, основной принцип* ведения деловой беседы заключается в ПРЕОБРАЗОВАНИИ интересов собеседника В ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (принятие решения).

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

— внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

— никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;

— избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

— уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или

приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

— если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;

— всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением, скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

## **7. Деловые переговоры: основные стадии и стили комм. стратегии.**

Переговоры — это ср-во, взаимосвязь между людьми, предназн. для достиж. соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоп. интересы. В связи с разнообр. пер-ров невозм. предложить их точную модель. Обобщ. схема их провед. имеет след. вид: 1. подготовка, 2. проведение, 3. решение проблемы (завершение пер-ры), 4. анализ итогов. В жизнен. практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорн. вопросах, такие как: 1) жесткое доминирование (жесткий подход) 1-ой стороны и соот-но вынужден. подчинение др. стороны, либо открыт. конфронтация сторон; 2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромис. решению, либо к выигрышу «жесткого» участника. Максимально эффективны принципиальн. переговоры (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумн. принцип. соглашения.

## **8. Деловой этикет**

Этикет деловых отношений - — это свод правил поведения в бизнесе, кот. предст. внешнюю сторону ДО. Культура поведения в ДО немислима без собл. правил вербального этикета, связ. с формами и манерами речи, словарным запасом и т.п., важно собл. опред. правила в отношении одежды и внешнего вида, правила поведения в разл. видах транспорта. Очень важно – культура переписки и телеф. переговоров. Этикет – это богатство, и его надо умело исп-ть как ср-во эквивалентного обмена. Тот, у кого хорошие манеры, кто умеет быть любезным, может извлечь из этого большую пользу, укрепить свою репутацию, а это равносильно обладанию рекомендациями на все случаи жизни. (Ф. Бэкон).

### **Комплименты**

Комплименты любят все. Использование их поможет приобрести вам много добрых друзей, успех и уважение. Но фальшивый, «дежурный», вынужденный комплимент может лишь обидеть собеседника, закрепить у него трудно преодолимое впоследствии мнение о вас как о человеке двуличном и ненадежном.

Основное правило — его максимальная искренность. Будьте максимально дружелюбны и естественны. Недопустимо сделать один и тот же комплимент двум рядом стоящим людям.

Делая комплименты, соблюдайте чувство меры и такт. Так, чрезмерные комплименты молодого мужчины молодой девушке в присутствии ее жениха или друга могут поставить всех троих в неудобное положение.

Принимая комплимент в свой адрес, кратко поблагодарите и дайте понять, что это вам приятно. Постарайтесь ответить добрыми словами, в то же время и не навязываясь на дальнейшую похвалу.

Особую роль играют комплименты в официальной переписке. В ряде случаев, например, в дипломатической переписке обязательным считается наличие устоявшихся комплиментов в начале и в конце официального письма. Отсутствие какого-либо из этих обязательных

атрибутов может быть воспринято как намеренное оскорбление.

### Критика

- ✓ Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом: «Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, повысить твою эффективность, как избежать в будущем ошибок. Поэтому мы не будем разбирать прошлое, а наметим план действий на будущее»
- ✓ Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления: «Как ты видишь ситуацию? Что мы можем сделать? Какие у тебя предложения?». Именно это позволяет нам добиться большего чувства ответственности сотрудника за последующие действия и решение ситуации в будущем.
- ✓ Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше – с него начать): «Я вижу, что очень старался, часть проекта получилась отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в...?». Важно и закончить критику на позитивной ноте – ноте уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем будет развиваться позитивно.
- ✓ Критиковать можно действия, но никак не качества человека и черты личности. То есть мы можем сказать человеку, что он не смог сосредоточиться при выполнении задачи и в будущем ему стоит выделять более удобное время для сложных дел, но не говорим, что он вообще рассеянный. Применительно к данному правилу вспомните, как критиковали многие школьные учителя и сделайте наоборот.
- ✓ Критика должна быть конкретна, избегайте формулировок «всегда» и «никогда»: это не может быть правдой, при этом дает возможность сотруднику чувствовать, что вы придираетесь, а он морально прав. Поэтому, готовясь к мотивационной критике, продумайте, какие конкретно факты и особенности поведения человека вы будете приводить как пример того, что необходимо улучшить или исправить.
- ✓ Очень хорошо использовать прием объединения: «Когда я начинал работать, у меня тоже часто бывали ситуации, когда я не мог самостоятельно решить сложную ситуацию с клиентами. Это нормально, когда работаешь недавно. А как ты видишь, какие могут быть пути выхода из этой ситуации...». Этот прием позволяет нам, с одной стороны, на своем примере или примере другого человека ненавязчиво подсказать путь решения вопроса, а с другой – морально поддержать человека, позволить ему сохранить адекватную самооценку.
- ✓ Бывает полезна метафорическая критика. С метафорической критикой мы все сталкивались, читая басни. Только в жизни надо позволить слушателю самостоятельно сделать вывод. Мы рассказываем о ситуации, которая произошла в другой организации или с другими людьми, и привела к не очень позитивным последствиям. Затем мы даем возможность сотруднику самому провести параллели и сделать самостоятельный вывод: «Ты знаешь, несколько лет назад у нас довольно часто случались ситуации, когда сотрудник вместо того, чтобы предложить решения сложной ситуации, сразу сдавался и ожидал решения от руководителя. В итоге это приводило к потере отношений с клиентом для этого сотрудника и, как следствие, к снижению заработка». В целом, надо отметить, что метафорическое влияние - очень эффективный метод управленческого общения и позволяет не только эффективно осуществлять критику, но и формировать определенные убеждения, побуждать к конкретным действиям и моделям поведения.
- ✓ Очень важна предупреждающая критика. Она актуальна ДО вхождения сотрудника в сложную ситуацию и предполагает демонстрацию возможных типичных ошибок с объяснением того, как их можно избежать. Такая критика позволяет нам избежать лишних потерь и упущенных возможностей. Как говорят: «Умный учится на чужих ошибках».
- ✓ Критика должна как можно больше опираться на факты, как можно меньше – на эмоции. Поэтому старайтесь избегать критики тогда, когда вы находитесь в состоянии гнева,

раздражены, расстроены. Только успокоившись, начинайте продумывать и заранее готовить структуру критической беседы, обязательно подберите понятные и однозначные факты, на которые сможете опираться во время разговора.

✓ Важно придерживаться темы и переходить к последующему вопросу, только решив предыдущий. Несоблюдение этого правила, кстати, - одна из самых типичных ошибок при проведении критики (сейчас я показываю пример предупреждающей критики). Иногда руководитель сам увлекается и уходит от темы, иногда подчиненный старается переключить внимание на что-то более для него позитивное. Четко помните, с чего вы начали, и какую цель преследуете в итоге, возвращайте собеседника к теме, которая должна быть полностью обсуждена.

✓ Один проступок – одно наказание, то есть надо осуществлять критику за одно нарушение один раз. Постоянное возвращение к один раз совершенной ошибке существенно демотивирует сотрудника и снижает значимость критики как таковой. Поэтому стоит один раз осуществить критику и больше к этому вопросу не возвращаться, если ошибка не повторяется.

✓ Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов по планам действия по улучшению ситуации: «Я думаю, что мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы делаем такие-то шаги».

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ (РЕКОМЕНДАЦИИ)**

### **Методические указания для преподавателя**

Включение дисциплины «Основы деловой коммуникация» в качестве обязательной в государственный образовательный стандарт отвечает насущным потребностям подготовки специалистов.

Эффективная подготовка современного специалиста в разных областях предполагает в качестве необходимой базы высокую речевую компетентность субъекта образовательного процесса, без которой невозможно или затруднено освоение образовательных маршрутов. Речь становится все более и более мощным средством регуляции деятельности людей.

Интенсивное развитие гуманитарного знания, антропоцентризм современной науки предполагают особое внимание к языку и речи, так как именно в них и только через них человек может осуществиться как личность. Антропоцентрическая ориентация современной науки и современных образовательных компетенций делают особенно актуальной проблему понимания, которая, в свою очередь, неразрывно связана с языком, языковой способностью человека, языковыми знаниями. Именно знание языка дает возможность воспринимать все учебные дисциплины, реализовать творческий потенциал личности в соответствующей предметной области.

Современные образовательные программы, признающие приоритет личности обучаемого, непременно должны учитывать то, что в структуре личности «человека говорящего» значимым оказывается соотношение *знания языка и знаний о языке*. Знание языка определяет речевую деятельность носителя языка. Знания о языке основаны на том запасе лингвистической информации, который человек приобретает, получая среднее и высшее образование.

В период обучения в вузе носитель языка в максимальной степени вовлечен в деятельность, связанную с восприятием и переработкой множества текстов разных стилей и жанров, как и в деятельность по созданию текстов. Это также требует от студентов интенсивной работы над собственными речевыми навыками.

В соответствии с этими исходными положениями и составлен комплекс по дисциплине.

Лекции продуктивнее читать, сопровождая их презентациями, поскольку такая форма дает возможность наглядно в виде схем, таблиц изобразить системный характер

взаимодействия языковых единиц, основанный на интегрально-дифференциальных отношениях. Развернутые планы лекций представлены в рабочей программе.

На практических занятиях предполагаются различные виды работы. Кроме выполнения практических упражнений, введены задания, требующие от студентов творческого осмысления конкретных жизненных ситуаций, возникающих в любой сфере деятельности, и в первую очередь - деловой.

Теоретические вопросы целесообразно рассматривать, соотнося их с конкретными практическими заданиями, представляющими собой систему в каждой изучаемой теме. В течение всего времени изучения дисциплины текущий контроль осуществляется двумя группами тестов. Первая носит обучающий характер; основная задача этих тестовых заданий – контроль формирования деловой культуры студентов. Вторая контролирующая; основная задача – контроль усвоения студентами учебного материала.

Рейтинговая система контроля выполнения самостоятельной работы дает возможность активизировать самостоятельную учебно-познавательную деятельность студентов.

### **Методические указания для студентов**

Важнейшими видами самостоятельной работы являются доработка лекционных материалов по учебной, дополнительной и справочной литературе, а также выполнение практических заданий. В течение семестра необходимо усвоить учебный материал, который предложен на лекциях, практических занятиях, в учебных и методических пособиях. Самостоятельная работа по дисциплине обеспечивает формирование умений и навыков научной организации учебного труда.

Общее тематическое содержание самостоятельной работы определяется рабочей программой курса. Виды самостоятельной работы представлены в рабочей программе (с. 9), где указаны содержание СРС, объем в часах, сроки и формы контроля результатов.

Работу следует начинать с уточнения темы и составления плана работы, в котором намечается последовательность повторения и закрепления изученного нового материала, соотношение теории и содержания практических упражнений, для выполнения которых требуются соответствующие теоретические знания; прогнозируется и примерное время, необходимое для каждого из этих видов работы.

Повторение изученного ранее должно занимать большое место на каждом самостоятельном занятии. Именно повторение в конечном счете и обеспечивает успех всей работы по дисциплине.

### **Работа с учебной и научной литературой**

Основной вид работы с книгой – *чтение*. При изучении нового надо стараться точно определить объем текста, с которым следует ознакомиться при подготовке конкретной темы и, исходя из целей, задач и объема имеющегося времени, выбрать один из видов чтения.

*Чтение учебной и научной книги должно реализовать изучающую цель.* Цель и з у ч а ю щ е г о чтения – максимально полно и точно понять содержащуюся информацию. Текст читается целиком, темп – медленный, отдельные места перечитываются.

*Чтение научного текста должно сопровождаться словарной работой:* непонятные и незнакомые слова, а также неизвестные термины в ходе чтения должны уточняться по словарям и записываться в тетрадь. В процессе чтения необходимо периодически останавливаться, вдумываясь в прочитанное.

Если непонятен какой-либо фрагмент, следует перечитать его еще раз и уяснить, что именно вам непонятно: слово, выражение, мысль. Важно получить ответы на все возникшие вопросы: либо найти ответ в словарях, либо в других книгах, либо обратиться к специалистам.

По окончании изучающего чтения каждого параграфа необходимо записать в тетрадь определения понятий, основные положения, примеры. *Чтение с записью прочитанного – условие серьезного и осознанного обучения.*



Рекомендуются следующие формы работы с учебной и научной книгой:

- 1) выделение наиболее важных понятий и повторное чтение их определений;
- 2) запись в тетрадь точных формулировок основных понятий;
- 3) составление конспекта параграфа одного из пособий;
- 4) заучивание определений наиболее важных понятий;
- 5) повторение определений наиболее важных понятий;
- 6) заучивание примеров, приводимых в пособиях для подтверждения наиболее важных положений данной темы.

#### **Подготовка к лекционным занятиям**

Главное в самостоятельной работе студента – чтение материала учебных пособий по тематике лекций (см. план лекционных занятий в рабочей программе). При чтении надо ставить перед собой цель вникнуть в круг проблем, с которыми были мало знакомы, найти в данной теме полезное для себя, для своей работы. Подготовку к каждой лекции нужно начинать с обработки записи предыдущей: во-первых, подчеркнуть все заголовки, чтобы они выделялись на общем фоне страницы; во-вторых, указать в оглавлении тетради страницы, на которых раскрываются соответствующие темы; в-третьих, расшифровать те места в записи лекции которые в спешке пришлось сократить, более точными словами выразить неудачно сформулированные мысли; в-четвертых, различными средствами выделить формулировки основных понятий. Оформив запись, перейти к чтению лекционного материала и учебных пособий, рекомендованных к этой теме.

#### **Подготовка к практическим занятиям**

Подготовка начинается с оформления записей, рабочих помет, дополнений, сделанных на предыдущем аудиторном занятии.

Затем изучается теоретический материал по плану практического занятия, запоминаются основные понятия и их формулировки.

Следующий этап – выполнение практических заданий. Необходимо следовать рекомендациям к каждому заданию, анализировать предлагаемые образцы, на основе которых будет выполняться задание, использовать лекционные материалы, справочники и словари при анализе языковых единиц.

Трудные темы целесообразно изучать в течение длительного времени. При этом степень трудности различных тем каждый студент определяет для себя индивидуально. Рекомендуются следующие формы работы:

- 1) продумывание заголовка темы;
- 2) чтение записи лекций по данной теме;
- 3) первоначальное чтение материала по данной теме в других имеющихся пособиях;
- 4) составление кратких тезисов к пунктам плана практического занятия;
- 5) выполнение упражнений и заданий, представленных в плане практического занятия;
- 6) подбор собственных примеров для наиболее важных положений данной темы;
- 7) выявление связей данной темы с другими темами курса;
- 8) выявление связей данной темы с темами других курсов, изучаемых по специальности в целом, и лингвистическим дисциплинам в частности;
- 9) определение возможных путей использования знаний по данной теме в работе;
- 10) объяснение данной темы другим студентам.

Рекомендованные формы подготовки к практическим занятиям применяются вариативно, исходя из особенности содержания конкретной темы, а также с учетом индивидуальных особенностей студентов.

#### **Требования к итоговой аттестации по курсу**

Осуществляется дифференцированный подход к выставлению итоговой оценки, основанный на рейтинговой шкале.

Студенты, выполнившие все предусмотренные учебным планом виды работы, набравшие за работу в течение семестра количество баллов, соответствующее оценкам «отлично», «хорошо», и не имеющие задолженностей по разным видам работ, получают

соответствующую оценку по результатам текущей работы в течение семестра (на основе результатов рейтинга).

Студенты, набравшие за работу в течение семестра количество баллов, соответствующее оценке «удовлетворительно», и имеющие задолженностей по разным видам работ, итоговую оценку получают после сдачи задолженностей.

Студенты, получившие за работу в течение семестра количество баллов, соответствующее оценке «неудовлетворительно», сдают зачет в соответствии с требованиями к содержанию и уровню освоения дисциплины, а также к объему и формам выполнения аудиторной и самостоятельной работы.

## ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### *Практическое занятие №1*

#### **Общение как обязательная человеческая потребность. Деловая коммуникация** План.

1. Общение как обязательная человеческая потребность. Функции, условия общения.
2. Коммуникационный процесс. Структура коммуникативного акта. Речевые ситуации. Роль коммуникантов в процессе общения.
3. Виды общения.
4. Психологические механизмы межгруппового и межличностного общения. Факторы, мешающие правильному восприятию людей.

#### Литература.

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 9-49.
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под. ред. проф. В.Н.Лавриненко. 4-е изд., перераб и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с. 122-168.
3. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Изд. 2-е, доп. и перер. Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – С. 3-38.
4. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – С. 3-18, 49-67.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.108-142.

#### Ответьте на вопросы.

1. Дайте определение общению. Назовите функции общения, приведите примеры.
2. Каковы условия общения?
2. Что такое коммуникационный процесс и каковы его основные функции?
3. Назовите основные виды общения. Охарактеризуйте их.
4. Как вы считаете, общение какого вида у нас чаще встречается – официальное или неофициальное? Зависит ли объем того и другого от пола, возраста, профессии людей, их социального положения? Приведите примеры.
6. Какие цели преследует деловое общение? Объясните разницу между этими целями.

#### Выполните практические задания.

1. **Дейл Карнеги писал в 1936 году:** «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от умения общаться с людьми».

- Почему Д. Карнеги придает такое большое значение умению вести деловое общение?
- Возрастают ли требования к деловому общению в условиях рыночной экономики?
- Только ли людям, занятым в финансовой сфере, необходимо деловое общение или оно необходимо любому человеку?

**2. Какие высказывания могут быть отнесены к сфере делового общения, а какие – нет?**

- Который час?
- Классный фильм!
- Выходи за меня замуж!
- Хочется с тобой поболтать о чем-нибудь.
- Как мы давно с вами не виделись!
- Приходи ко мне вечером!
- Я бы хотел у вас работать.
- Хотите салату?
- Сколько лет, сколько зим!
- Здравствуйте!

**3. Закончите фразы:**

*Деловое общение всегда...*

*Деловое общение никогда...*

**4. Смягчите категоричность:**

- В таком виде нельзя приходить на работу.
- Так с клиентами не разговаривают.
- Вы не имеете права так со мной разговаривать.
- Что вы на меня кричите?
- Что за глупости вы говорите?
- Вас обманули.
- Мне надоело вас слушать.
- Сколько раз можно говорить об одном и том же?

*Практическое занятие №2*

**Вербальные и невербальные средства общения**

**План.**

1. Общение вербальное и невербальное. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика). Виды жестов: жесты открытости, жесты подозрительности и скрытности, жесты защиты, жесты размышления и оценки, жесты сомнения и неуверенности, жесты несогласия и др.
2. Проксемические особенности невербального общения. Дистанция и взаимная ориентация людей в пространстве.
3. Визуальный контакт. Виды взглядов, их трактовка.
4. Межнациональные различия невербального общения.

**Литература.**

6. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. – с. 133-163.
7. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Изд. 2-е, доп. и перер. Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – С. 20-28.
8. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – С. 22-27.
9. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 169-192.
10. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. – М., 1996.
11. Ниренберг Г., Калеро Дж. Читать человека – как книгу. – М., 1994.

**Ответьте на вопросы.**

1. Какую информацию мы обычно передаем вербально, а какую невербально?
2. Какое общение называется невербальным?

3. Что такое невербальный сигнал? Какие виды невербальных сигналов вы знаете? А используете?
4. Что такое неконгруэнтность?
5. Какие жесты называют открытыми, какие закрытыми и почему?
6. Каковы кинесические особенности невербального общения в деловом общении?
7. Расскажите о проксемических особенностях невербального общения.
8. В чем заключаются межнациональные различия невербального общения?

Выполните практические задания.

### 1. Прочитайте текст.

Княжна Марья, сидя в гостиной и слушая эти толки и пересуды стариков, ничего не понимала из того, что она слышала; она думала только о том, не замечают ли все гости враждебных отношений ее отца к ней...

Княжна Марья с рассеянным, вопросительным взглядом обратилась к Пьеру, который, последний из гостей, с шляпой в руке и с улыбкой на лице подошел к ней после того, как князь вышел, и они одни оставались в гостиной.

- Можно еще посидеть? – сказал он, своим толстым телом валясь в кресло подле княжны Марьи.

- Ах, да, - сказала она. «Вы ничего не заметили?» - сказал ее взгляд.

(Л.Н. Толстой. «Война и мир»)

• **Найдите места в отрывке, где информация передается невербально. Как именно она передается?**

• **Есть ли в отрывке несоответствия между словами и невербальными средствами (неконгруэнтность)? Подтвердите текстом. Чем обусловлено это несоответствие?**

2. **Выразите невербальными средствами следующие значения (ваши товарищи должны объяснить значение показанного жеста):**

- предоставьте мне слово, я хочу сказать;
- подвезите меня;
- молчите;
- позвоните мне;
- напиши мне;
- тише;
- не торопись, не спеши;
- давай это мне, сюда;
- заканчивай, закругляйся;
- пойдем пешком;
- очень прошу;
- сдаюсь;
- подумай;
- деньги нужны.

3. **Составьте невербальный рассказ о каком-либо событии и покажите его аудитории. Для введения слушателей в курс дела можно сначала словами назвать то, о чем пойдет речь. Поймет ли аудитория ваш рассказ? Пусть они расскажут словами то, что вы показали невербально.**

4. **Определите, какое расстояние оптимально для вас при разговоре:**

- с однокурсниками,
- с преподавателем,
- с родителями,
- с незнакомым человеком.

**Результаты запишите.**

5. Посмотрите выступление какого-либо политического деятеля по телевидению. Запишите, какие жесты он делает. Это открытые или закрытые жесты? Есть ли конгруэнтность в его выступлении? Кратко расскажите о своих наблюдениях, покажите отмеченные вами жесты и объясните их значение.

6. Завершите фразы:

- Сжатые кулаки говорят о...
- Опущенный подбородок говорит о том, что...
- «Руки в боки» говорят о ...
- Скрещенные на груди руки говорят о том, что...
- Прикрывание рта ладонью говорит о том, что...
- Отведение взгляда в сторону говорит о том, что...
- Наклон корпуса говорящего вперед говорит о том, что...
- Постукивание пальцами по столу говорит о том, что...

### *Практическое занятие №3*

#### **Деловая беседа.**

##### План.

1. Деловая беседа как основная форма делового общения.
2. Структура деловой беседы.
3. Психологические закономерности ведения деловой беседы.

##### Литература.

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. – с. 58-98.
2. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. – с.66-221.
3. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Изд. 2-е, доп. и перер. Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – с. 92-126.
4. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – С. 67-86.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 232-266.

##### Ответьте на вопросы.

1. Дайте определение деловой беседе и назовите ее характерные особенности.
2. Какова структура деловой беседы?
3. Каковы психологические закономерности ведения деловой беседы?

##### Выполните практические задания.

1. **Прокомментируйте высказывание:** «Управлять сейчас – это значит уметь строить общение» (В. Зигет, Л. Ланг).

2. **Разыграйте ситуацию:** вы устраиваетесь на работу в офис престижной фирмы (на предприятие), разговариваете с представителем фирмы (директором предприятия). Что вы скажете о себе, чтобы получить работу в этой фирме? Что захочет узнать о вас представитель фирмы? Как вы ответите на вопросы: «Почему вы хотите работать именно у нас?», «Что вы умеете?»

3. **Разыграйте ситуацию:** вы – коммерсант, хотите продать свой товар. Как вы будете его рекламировать, убеждать покупателя, учитывая его особенности?

### *Практическое занятие №4*

#### **Деловые переговоры**

##### План

1. Деловые переговоры. Стратегии ведения деловых переговоров. Психологические аспекты переговорного процесса.
2. Деловые переговоры по телефону: правила общения, типичные темы. Этикет телефонных разговоров.

### Литература.

1. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под. ред. проф. В.Н.Лавриненко. 4-е изд., перераб и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с. 168-200 (деловые переговоры).
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. – с. 58-98.
3. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995. – с.66-221.
4. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Изд. 2-е, доп. и перер. Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – с. 92-126.
5. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – С. 67-86.
6. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 232-266.

### Ответьте на вопросы.

1. Какие психологические приемы влияния на партнера вы знаете? Охарактеризуйте их.
2. Объясните термин «переговоры». В чем заключаются отличительные особенности переговоров?
3. Какие стратегии ведения переговоров могут быть использованы их участниками?
4. Какие стадии выделяют в переговорном процессе?
5. Как участники должны готовиться к переговорам?
6. Из каких этапов состоит процесс ведения переговоров и каковы задачи, решаемые на каждом из этапов?
7. Какие тактические приемы используются участниками переговоров?
8. Каковы общие правила общения по телефону?
9. Расскажите о правилах этикета телефонного разговора.

### Выполните практические задания.

1. **Какие фразы в телефонных диалогах передают реакцию собеседников на речь друг друга? Какие фразы вы употребите в телефонном разговоре, если вам надо проявить внимание к чужой речи?**
2. **Скажите, какой вопрос вы зададите, если вам покажется, что ваш собеседник недостаточно внимателен, немного рассеян?**
3. **Прочитайте выразительно вслух «вредный совет» Г.Остера:**

Если вас по телефону  
Обозвали дураком  
И не стали ждать ответа,  
Бросив трубку на рычаг,  
Наберите быстро номер  
Из любых случайных цифр  
И тому, кто снимет трубку,  
Сообщите – «сам дурак».

**Какой закон общения обыгран в данном отрывке? Как нужно в действительности поступать в таком случае? Что требует этикет телефонного разговора? Назовите необходимые этикетные речевые формулы.**

**4. Какие правила телефонного общения, с которыми вы познакомились, были вам ранее не известны? Соблюдение каких правил представляют для вас наибольшую трудность?**

**5. Вам предстоит переговоры с администрацией района по поводу организации клуба для трудных подростков. Составьте примерный план проведения переговоров.**

## Деловой этикет.

### План.

1. Этикет делового человека.
2. Имидж делового человека.
3. Внешний облик делового человека (мужчины/женщины).
4. Этикет приветствий и представлений.
5. Визитная карточка. Правила оформления. Порядок вручения.
6. Этикет деловых отношений.
  - А) поведение в общественных местах;
  - Б) этикет деловых приемов;
  - В) особенности делового общения с иностранными партнерами;
  - Г) искусство комплимента;
  - Д) правила вручения подарков.

### Литература.

1. Деловое общение. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов / Автор-составитель И.Н. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. (соответствующий раздел).
2. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под. ред. проф. В.Н.Лавриненко. 4-е изд., перераб и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 332-353.
3. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. Изд. 2-е, доп. и перер. Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – С. 142-171
4. Тимофеев М.И. Деловое общение: Учеб. пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005. – С. 104-122.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 274-329.

### Ответьте на вопросы.

1. В чем сущность делового этикета? Назовите его виды.
2. Сущность и основные характеристики имиджа делового человека.
3. Какие критерии целесообразно использовать для выбора эффективной модели делового поведения?
4. Какие общие требования предъявляются к внешнему облику делового человека?
5. Какой внешний вид вы должны иметь, рассчитывая получить хорошую работу или продвижение по службе?
6. Какими рекомендациями следует руководствоваться деловой женщине при выборе костюма?
7. Назовите основные правила, определяющие этические нормы приветствия.
8. Какие виды визитных карточек используются в деловых отношениях? Какие рекомендации по оформлению визитной карточки вы знаете?
9. Какими правилами поведения следует руководствоваться на улице? В общественном транспорте?
10. Какими правилами поведения следует руководствоваться при посещении театров, концертных залов?
11. Какие виды деловых приемов вы знаете? Какие требования предъявляются к одежде на деловых приемах? Какими правилами поведения следует руководствоваться участникам деловых приемов?
12. Почему деловому человеку необходимо знать особенности национального этикета?
13. Как особенности национального этикета проявляются в переговорном процессе?
14. Какие основные правила использования комплиментов вы знаете? В чем состоит особенность скрытых комплиментов?

15. В чем проявляются особенности подарков как средства делового общения? Каковы общие правила и национальные особенности вручения подарков?

Выполните практические задания.

**1. Прочитайте диалог. Выделите этикетные формулы. Какие правила соблюдены собеседниками, какие нарушены?**

- Здравствуйте.
- Здравствуйте. Садитесь, пожалуйста, я Вас слушаю.
- Меня зовут Иванова Ольга Николаевна. Мы договаривались с Вами о встрече.
- Да-да Я помню. Вы хотите устроиться на работу на наше предприятие? Какова ваша специальность?
- Я инженер по компьютерам. Но последний год работала переводчиком в фирме «Антар».
- Значит, Вы имеете опыт работы по переводу специальной литературы?
- Да, я делала переводы для фирмы, в которой работала.
- Так, хорошо. Оставьте нам свой телефон, мы сообщим Вам о своем решении.
- Спасибо. Я бы хотела уточнить у Вас возможность брать работу на дом.
- Почему Вас интересует этот вопрос?
- Дело в том, что я учусь на курсах и мне было бы это очень удобно.
- Это несколько меняет дело. Но мы рассмотрим вашу кандидатуру и сообщим Вам результат.
- До свидания. Спасибо за то, что Вы нашли время поговорить со мной. Буду ждать Вашего звонка.
- До свидания.

**2. Подготовьте краткий рассказ о том, как надо одеться, если вы хотите получить работу:**

- программиста;
- секретаря начальника;
- воспитателя детского сада;
- продавца частного магазина;
- руководителя отдела в большой компании.

**3. Разыграйте завершение телефонного разговора в соответствии с правилами этикета.**

Ваш собеседник говорит вам: - *Ну, кажется все.*

**Ваша задача завершить разговор одним из следующих способов:**

- Подведите итоги: *Да, кажется, мы все обсудили. У меня тоже все. Одним словом,...*
- Поблагодарите за уделенное время, приятное общение: *Спасибо за уделенное мне время. Знаю вашу занятость, не стану вас больше/более задерживать.*
- Выразите надежду на дальнейшие контакты: *Созвонимся. Когда можно будет связаться с вами? Когда мне ждать вашего звонка? Было приятно поговорить с вами. Надеюсь, скоро созвонимся.*
- Используйте формулы прощания: *До свидания. Всего самого доброго. Всего доброго. До встречи.*

**4. Игра «Комплимент».**

Преподаватель или учащиеся выбирают одного из учащихся, а затем по очереди адресуют ему комплименты, подмечая истинные его достоинства. Тот, кто не находит нужного комплимента, выбывает из игры.

*Например:*

- Лена – самая улыбчивая.
- У Лены самые длинные и красивые волосы.
- Лена лучше всех учится.



- Лена – хорошая подруга и т.д.

**5. Упражнение «Вежливый отказ».** Какие из перечисленных ниже речевых формул отказа вы считаете наиболее вежливыми, не обижающими собеседника?

- Я не могу...
- Нет...
- Нет, не могу...
- Нет, не получится...
- Никак не могу...
- К сожалению, я не могу...
- К несчастью, я не могу...
- Я не в силах это сделать.
- Ни в коем случае...
- Я бы с удовольствием, но не могу...
- Мне бы хотелось..., но не могу...
- На это я пойти не могу.
- Извините, этого я сделать не могу...
- Ни при каких обстоятельствах...
- Об этом не может быть и речи.
- Даже не заикайся об этом.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ**

Виды заданий для самостоятельной работы определяются главной целью рабочей программы и особенностью контингента обучающихся и, в связи с этим, могут изменяться и дополняться по усмотрению преподавателя (объем, кол-во часов и темы см. с.9).

#### **КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ**

Средства контроля представлены контрольно-измерительными материалами: заданиями и тестами (которые представлены как на бумажных, так и на электронных носителях), вопросами к экзамену.

*Формы текущего контроля:* контрольные работы, тестирование, выполнение упражнений.

*Форма итогового контроля:* зачет, состоящий из двух частей: выполнение контрольной тестовой работы, устный ответ на теоретические вопросы. При этом оценка, полученная по итогам выполнения контрольной работы, является частью итоговой оценки зачета.

#### **Текущий контроль знаний**

### **ОБРАЗЦЫ ПРОВЕРОЧНЫХ И САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ**

#### **Примеры тестов, практических заданий, тренингов, деловых игр**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое этика деловых отношений?
2. Каковы принципы этики деловых отношений и делового поведения?
3. Что такое «закономерность деловых отношений»?
4. В чем заключается этический аспект межличностных отношений в различных сферах человеческой деятельности?
5. В чем состоит коммуникативная сторона деловых отношений?
6. Каковы этические проблемы деловых отношений?
7. Каково понятие профессиональной и деловой этики?
8. Что такое этикет?
9. Каковы задачи этикета?

10. Каким образом выполняются этикетные нормы?
11. Каковы виды этикета и их характерные особенности?
12. Что такое деловая коммуникация?
13. Каковы виды деловых коммуникаций?
14. В чем заключаются особенности вербальных и невербальных средств коммуникаций?
15. В чем состоит коммуникативный потенциал личности?
16. Каковы гендерные различия деловых коммуникаций?
17. Каким образом гендерные стереотипы влияют на качество деловых коммуникаций?
18. Каковы особенности деловой беседы?
19. Каковы правила проведения деловой беседы?
20. В чем состоит специфика делового разговора по телефону?
21. Каким образом проводятся деловые совещания, дискуссии и споры?
22. Каково понятие и особенности эмоциональной саморегуляции?
23. В чем заключаются основные методы работы с эмоциональным состоянием?
24. Какова специфика саморегуляции состояний в профессиональной деятельности?
25. Каким образом можно избежать эмоционального напряжения?

### **Тестирование «Умеете ли вы слушать?»**

#### **Инструкция**

Перед Вами 16 вопросов, на каждый из которых Вы должны ответить утверждением «да» или «нет». Следует помнить, что нет «правильных» или «неправильных» ответов, т.к. люди различны и каждый высказывает свое мнение. Главное, старайтесь отвечать честно, не пытайтесь произвести благоприятное впечатление, ответы должны соответствовать действительности. Свободно и искренно выражайте свое мнение. В этом случае Вы сможете лучше узнать себя.

#### **Вопросы**

1. Ждете ли Вы терпеливо, пока другой кончит говорить и даст Вам возможность высказаться?
2. Спешите ли Вы принять решение до того, как поймете сущность проблемы?
3. Слушаете ли Вы лишь то, что Вам нравится?
4. Мешают ли Вам слушать собеседника Ваши эмоции?
5. Отвлекаетесь ли Вы, когда собеседник излагает свои мысли?
6. Запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Мешают ли Вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли Вы слушать собеседника, когда появляются трудности в его понимании?
9. Занимаете ли Вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли Вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли Вы во внимание тот факт, что у Вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?
13. Допускаете ли, что у Вас и у Вашего собеседника может быть разное понимание смысла употребляемых слов?
14. Пытаетесь ли Вы выяснить тот факт, чем вызван спор: разными точками зрения, постановкой вопроса и т.п.?
15. Избегаете ли Вы взгляда собеседника в разговоре?
16. Возникает ли у Вас непреодолимое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, опередить его в выводах?

### **Тренинг «Техника невербальных коммуникаций»**

*Этап 1.* Овладение техниками невербальной коммуникации

1. Техника создания раппорта: установление быстрого контакта и бессознательного доверия.

2. Техника подстройки: подстройка по жестам и позе, подстройка по дыханию.
3. Техника подстройки по ценностям/потребностям.
4. Приемы для изменения состояния человека: повышение интереса, уменьшение агрессивности.
5. Отстройка – как уважительно прерывать ненужное общение.

*Этап 2.* Калибровка – навык сверхточного наблюдения за реакциями и состоянием людей

1. Овладение навыками определения истинных намерений человека.
2. Выявление ключевых точек для наблюдения за человеком: физические маркеры – реакции, которые нельзя подделать.
3. Соотношение вербальной и невербальной составляющей поведения.

**Имитационная игра** «Воздушный шар» и «Необитаемый остров».

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, выявить лидерские возможности участников.

**Сюжетно-ролевая игра** «Собеседование»

**Цель:** выработка навыков эффективной самопрезентации.

**Инструкция**

Каждый участник пробует себя в роли соискателя. Кто-либо из членов группы играет роль работодателя. Ведущий тренинга может дать установку на отказ «соискателю» или предъявление ему жестких требований (например, обязательные командировки).

Члены группы, не принимающие участие в собеседовании, являются наблюдателями, которые анализируют и оценивают по ее завершении, дают обратную связь «соискателю» относительно эффективности его самопрезентации и поведения на собеседовании.

#### ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Условия и особенности развития деловой культуры в России.
2. Особенности российской бизнес-культуры и направления ее совершенствования.
3. Современные концепции ведения деловых переговоров и применяемые тактические приемы в рекламном бизнесе.
4. Психологические аспекты делового общения.
5. Национальные особенности этических норм и делового общения при переговорах.
6. Кросс-культурный анализ и деловое общение в переговорах в процессе разработки рекламных мероприятий.
7. Деловые переговоры при организации рекламной кампании и деловое общение.
8. Атрибуты делового общения, вопросы протокольного старшинства.
9. Этические аспекты и практика вручения подарков в деловом общении.
10. Виды и особенности деловых приемов и презентаций.
11. Деловая коммуникация в рекламной деятельности.
12. Письменная коммуникация в структуре делового общения.
13. Влияние имиджа на эффективность делового взаимодействия в сфере рекламы.
14. Эффективная презентация и деловой протокол.
15. Особенности составления официально-деловых текстов в рекламном бизнесе.
16. Социально-психологические проблемы деловых отношений в рекламной сфере.
17. Речь в межличностных, общественных и деловых отношениях.
18. Логические и психологические приемы полемики.
19. Коммуникация в организациях. Внутрикорпоративные деловые отношения.
20. Особенности телефонной (электронной и т.д.) коммуникации и деловые отношения.
21. Управление деловыми конфликтами при работе с клиентами в рекламном бизнесе.
22. Факторы успеха в проведении делового совещания.

23. Речевые коммуникации в деловых переговорах.
24. Культура речи и деловое общение.
25. Банкеты и приемы. Неофициальные встречи с деловыми партнерами.

## **Итоговый контроль знаний ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Задание 1**

**Вопрос 1. Этика делового общения основывается на знаниях:**

- 1) социологии;
- 2) психологии;
- 3) менеджмента;
- 4) логики;
- 5) всех перечисленных дисциплин.

**Вопрос 2. Что такое общение?**

- 1) разговор двух и более людей;
- 2) спор;
- 3) взаимодействие субъекта и объекта;
- 4) взаимодействие людей с целью обмена информацией;
- 5) совместный отдых.

**Вопрос 3. Какова основная задача делового общения?**

- 1) продуктивное сотрудничество;
- 2) строгое регулирование иерархического соположения управляющего и управляемого;
- 3) налаживание межличностных контактов;
- 4) поиски «нужных» людей для решения производственных вопросов;
- 5) поиски «нужных» людей для решения личных и производственных вопросов.

**Вопрос 4. Какое правило Дейл Карнеги возводит в важнейший закон человеческого поведения?**

- 1) говорите о том, что интересует вашего собеседника.
- 2) внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне;
- 3) поощряйте других говорить о себе;
- 4) искренне интересуйтесь другими людьми;
- 5) улыбайтесь.

**Вопрос 5. Что можно считать характерным отличием американцев?**

- 1) Проявление искренней заинтересованности к проблемам делового партнера;
- 2) они не умеют внимательно слушать;
- 3) Умение улыбаться;
- 4) говорят только о себе;
- 5) среди них много неудачников.

### **Задание 2**

**Вопрос 1. Какой человек считает себя намного умнее других?**

- 1) человек несдержанный, постоянно всем недовольный;
- 2) человек веселый, не испытывающий трудности в общении;
- 3) человек некоммуникабельный;
- 4) человек с заниженной самооценкой;
- 5) человек с завышенной самооценкой.

**Вопрос 2. Найдите несоответствующий определению доминантности пункт. Человек, обладающий доминантными качествами, ведет себя по отношению к собеседнику:**

- 1) с позиций превосходства;
- 2) дает переубедить себя, хотя внутренне не согласен;

- 3) отсутствуют сомнения типа «уместно ли это»;
- 4) не принимает возражений; часто перебивает;
- 5) стремится повлиять на собеседника.

**Вопрос 3. Какие из перечисленных пунктов, не соответствуют характеристике психологической ригидности?**

- 1) жизненный оптимизм;
- 2) трудности в принятии самостоятельных решений;
- 3) торопливость речи и манера торопить собеседника с ответом;
- 4) склонны уточнять уже принятые решения;
- 5) стремление к активной деятельности.

**Вопрос 4. Почему затруднено общение с интровертами?**

- 1) стремятся проникнуться проблемами другого;
- 2) их трудно переключить с собственного, внутреннего хода мыслей на диалог;
- 3) они вспыльчивы и порой агрессивны;
- 4) внешне излишне эмоциональны;
- 5) они беззаботны, оптимистичны.

**Вопрос 5. Люди, которым присуще такое коммуникативное качество как экстраверсия:**

- 1) общительны, словоохотливы, беззаботны;
- 2) сдержанны в общении, в жизни застенчивы;
- 3) общительны, но хорошо контролируют свои эмоции;
- 4) трудно переключаются с внутреннего хода мыслей на диалог;
- 5) ответственны в принятии решений.

### **Задание 3**

**Вопрос 1. К вербальным средствам общения относятся:**

- 1) жесты;
- 2) позы;
- 3) устная и письменная речь;
- 4) интонации голоса.
- 5) мимика

**Вопрос 2. Чье восприятие образа другого человека более объективно?**

- 1) человека с положительной самооценкой, адаптированного к внешней среде;
- 2) эмоциональной женщины;
- 3) человека авторитарного типа;
- 4) конформной (склонной к приспособленчеству) личности;
- 5) человека с низкой самооценкой.

**Вопрос 3. По утверждению австралийского специалиста А.Пиза, наибольший объем информации от другого человека передается нам с помощью:**

- 1) речи;
- 2) мимики, жестов, позы;
- 3) тона голоса и его интонаций;
- 4) тактильно-мышечных форм;
- 5) вербальных и невербальных средств общения.

**Вопрос 4. Продолжите фразу: «Внешнее проявление твердости - ...»:**

- 1) привычка морщить нос, втянутый подбородок;
- 2) высоко поднятые плечи, неясное и нечеткое произношение;
- 3) прямой открытый взгляд, шаркающая походка;
- 4) откинута назад голова, манера стоять, широко расставив ноги;
- 5) богатая, доброжелательная мимика, прямой открытый взгляд.

**Вопрос 5. Какой из перечисленных факторов может отрицательно повлиять на атмосферу общения при первой встрече?**

- 1) очки с затемненными стеклами;

- 2) располагающий взгляд;
- 3) приветливость;
- 4) доброжелательная улыбка;
- 5) строгий деловой костюм.

#### **Задание 4**

##### **Вопрос 1. Что не входит в подготовку к переговорам?**

- 1) выявление области взаимных интересов;
- 2) установление рабочих отношений с партнером;
- 3) установление нерабочих отношений с партнером;
- 4) решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
- 5) нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции.

##### **Вопрос 2. Какая цветовая гамма помещения создает атмосферу доминирования хозяев и не позволяет гостям чувствовать себя непринужденно?**

- 1) синяя;
- 2) зеленая;
- 3) желтая;
- 4) серая;
- 5) бежевая.

##### **Вопрос 3. Какое правило не относится к правилам убеждения?**

- 1) убеждение должно быть всесторонним и аргументированным;
- 2) злоупотребление фактами не способствует эффективности воздействия на человека;
- 3) обращайтесь внимание не только на логичность и доказательность рассуждений;
- 4) обращайтесь внимание на эмоциональность убеждения;
- 5) не пытайтесь «угадать» его контраргументы, проникнуть в стиль мышления.

##### **Вопрос 4. Что нам мешает слушать собеседника?**

- 1) внимание;
- 2) дружелюбие;
- 3) критичность;
- 4) активность;
- 5) заинтересованность.

##### **Вопрос 5. При ведении переговоров с иностранными партнерами необходимо:**

- 1) неукоснительно соблюдать традиции и правила поведения страны-партнера;
- 2) соблюдать правила и традиции своей страны;
- 3) соблюдать правила поведения и традиции страны- партнера, если они Вам нравятся;
- 4) обращать внимание только на решение деловых вопросов, даже, если это противоречит этическим нормам;
- 5) придерживаться единых международных норм и правил.

#### **Задание 5**

##### **Вопрос 1. Жесты какого типа имеют наибольшую национальную и культурную специфику и значительно разнятся в зависимости от страны?**

- 1) жесты-иллюстраторы;
- 2) жесты-регуляторы;
- 3) жесты-адаптеры;
- 4) жесты-символы;
- 5) жесты-информаторы.

##### **Вопрос 2. Для чего употребляются жесты-иллюстраторы?**

- 1) для пояснения сказанного словами;
- 2) для указания на окончание беседы;
- 3) для сопровождения наших чувств и эмоций;
- 4) чтобы показать различие в национальной и культурной традициях;

5) обратить внимание на индивидуальные особенности человека.

**Вопрос 3. Какой из перечисленных жестов не относится к жестам-регуляторам?**

- 1) приветствие рукопожатие;
- 2) частые кивки головой - для ускорения беседы;
- 3) медленные кивки головой - выказывают заинтересованность в беседе;
- 4) приподнятый вверх указательный палец - желание прервать беседу на данном месте или возразить;
- 5) американский символ «ОК», означающий «всё хорошо».

**Вопрос 4. В перечисленных вариантах найдите тот, который не предполагает употребление жестов-адаптеров?**

- 1) в ситуациях стресса;
- 2) в затруднительных ситуациях;
- 3) для пояснения сказанного;
- 4) служат признаком переживаний;
- 5) признак волнения.

**Вопрос 5. Найдите правильный вариант завершения утверждения «дистанция, на которой разговаривают собеседники ...»**

- 1) очень символична и зависит от многих факторов;
- 2) вообще не имеет значения;
- 3) зависит только от национальных особенностей;
- 4) зависит только от взаимоотношений собеседников
- 5) зависит только от пола собеседников.

**Задание 6**

**Вопрос 1. Какой вид улыбки наиболее уместен в деловом общении?**

- 1) заискивающая;
- 2) адекватная ситуации;
- 3) презрительная.
- 4) ироничная;
- 5) насмешливая.

**Вопрос 2. Что означает контакт глаз собеседников:**

- 1) они боятся друг друга;
- 2) они не доверяют друг другу;
- 3) разговор их мало интересует;
- 4) просьбу не перебивать, ещё не всё сказано;
- 5) доверие собеседников друг другу.

**Вопрос 3. Какой должна быть дистанция в деловом общении, по мнению американцев?**

- 1) 90 см;
- 2) 25 см;
- 3) 1 м 20 см;
- 4) 15 см.
- 5) не имеет значения.

**Вопрос 4. Какое средство невербального общения слушающего поощряет говорящего к продолжению разговора?**

- 1) увеличение дистанции слушающим собеседником;
- 2) очень широкая улыбка;
- 3) постоянное сокращение дистанции во время разговора;
- 4) заинтересованный взгляд с нечастыми кивками головой;
- 5) частый отвод взгляда в сторону.

**Вопрос 5. Равноправие участников деловой встречи, свободный обмен мнениями и взгляда подразумевает беседа:**

- 1) за "Г" - образным столом;
- 2) за круглым столом;
- 3) за прямоугольным столом;
- 4) за журнальным столиком;
- 5) за любым из перечисленных.

### **Задание 7**

**Вопрос 1. Какого правила необходимо придерживаться, чтобы избежать ошибок поведения?**

- 1) притворяйтесь, что слушаете;
- 2) не задавайте слишком много вопросов;
- 3) будьте излишне чувствительны к эмоциональным словам;
- 4) всегда давайте советы, даже если вас об этом не просят;
- 5) воздерживайтесь от высказывания своих мыслей.

**Вопрос 2. Какой конфликт называется внутриличностным?**

- 1) столкновение противоположно направленных тенденций во взаимоотношениях людей;
- 2) столкновение противоположно направленных тенденций во взаимоотношениях между группами людей;
- 3) столкновение противоположно направленных тенденций между личностью и группой;
- 4) столкновение противоположно направленных тенденций в психике человека;
- 5) такого вида конфликта не существует.

**Вопрос 3. Какой из перечисленных признаков не относится к признакам конструктивной фазы конфликта?**

- 1) полный уход от предмета обсуждения;
- 2) разногласия не принимают необратимого характера;
- 3) проявляется взаимная неудовлетворенность ходом общения;
- 4) проявляется взаимная неудовлетворенность друг другом;
- 5) оппоненты адекватно оценивают свое состояние и состояние партнера.

**Вопрос 4. Какой принцип для предупреждения конфликтов является определяющим?**

- 1) принцип презумпции порядочности партнера;
- 2) принцип толерантности и альтруизма;
- 3) принцип ненасилия;
- 4) принцип милосердия;
- 5) принцип «справедливости и благородства».

**Вопрос 5. Психологи считают, что конфликты:**

- 1) неестественны в личной сфере;
- 2) неизбежны в деловой сфере;
- 3) естественны и неизбежны в личной сфере;
- 4) неестественны в деловой сфере;
- 5) естественны и неизбежны в деловой и личной сфере.

### **Задание 8**

**Вопрос 1. Какой принцип делового этикета ограничен климатическими условиями?**

- 1) этичность;
- 2) свобода;
- 3) удобство;
- 4) экономичность;
- 5) эффективность.

**Вопрос 2. Что не является проявлением хороших манер?**

- 1) Скромность;
- 2) Сдержанность;
- 3) Тактичность;



- 4) Громкая речь;
- 5) Умение контролировать свои поступки.

**Вопрос 3. Весьма привлекательные в деловом мире черты:**

- 1) надежность, фундаментальность, стабильность;
- 2) бесцеремонность, расхлябанность;
- 3) невнимание к окружающим, невоспитанность;
- 4) конфликтность;
- 5) подхалимство.

**Вопрос 4. К какому виду этикета относится этикет, предписывающий нормы поведения на улице, в гостях, в театре, в общественных местах?**

- 1) деловому;
- 2) общегражданскому;
- 3) воинскому;
- 4) дипломатическому;
- 5) придворному.

**Вопрос 5. Какое приветствие подчеркивает ваше уважение и добрые чувства к человеку?**

- 1) "Здравствуйте";
- 2) поклон, взмах руки;
- 3) "Здравствуйте, Иван Александрович!", тепло улыбнуться;
- 4) кивок головой;
- 5) "Эй, привет!".

#### **Задание 9**

**Вопрос 1. Входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель:**

- 1) не здоровается ни с кем;
- 2) первым здоровается со всеми;
- 3) первыми здороваются подчиненные, а начальник обменивается со всеми рукопожатиями;
- 4) здоровается первым, сотрудники отвечают, вставая;
- 5) сотрудники здороваются и подают руку первыми.

**Вопрос 2. Посетитель, входя в кабинет в учреждении:**

- 1) не должен стучать в дверь;
- 2) должен постучать в дверь, и не дожидаясь разрешения, войти;
- 3) должен постучать в дверь и подождать разрешения войти;
- 4) должен постучать и подождать, когда хозяин кабинета выйдет и пригласит его войти;
- 5) не должен стучать в дверь, а ждать, когда кто-нибудь выйдет и пригласит его в кабинет.

**Вопрос 3. Деловой этикет в ряде случаев отдает предпочтение женщине. Какая из указанных ситуаций некорректна?**

- 1) Женщина первая протягивает руку для рукопожатия;
- 2) Женщину представляют мужчине, а не наоборот;
- 3) В служебном автомобиле женщина занимает более почетное место и первой садится в автомобиль;
- 4) В служебном помещении женщина вправе принять помощь мужчины при необходимости передвинуть или перенести мебель или какое-либо тяжелое оборудование;
- 5) Мужчина уступает женщине дорогу.

**Вопрос 4. Согласно общим правилам вежливости, первым приветствует (найдите ошибку в утверждении):**

- 1) мужчина - женщину;
- 2) вышестоящий по должности первым приветствует нижестоящего;
- 3) секретарь (женщина) руководителя (мужчину);
- 4) опаздывающий - ожидающего;

5) входящий - находящийся в помещении.

**Вопрос 5. Согласно деловому этикету представляют (найдите ошибку в утверждении):**

- 1) мужчину - женщине;
- 2) младшего по возрасту - старшему по возрасту;
- 3) имеющего более низкий должностной статус - имеющему более высокий должностной статус;
- 4) одного сотрудника - группе сотрудников;
- 5) женатого - холостому.

#### **Задание 10**

**Вопрос 1. Что обозначает титул «магнeciций»?**

- 1) Принадлежность членам королевской семьи;
- 2) Принадлежность к иерархии римско-католической церкви;
- 3) Дипломатический статус;
- 4) Руководителя высшего учебного заведения;
- 5) Научное звание.

**Вопрос 2. Выделите недопустимое сочетание:**

- 1) Уважаемый господин директор;
- 2) Господин доцент;
- 3) Госпожа Киселева;
- 4) Миссис Браун;
- 5) Фрау Бользен.

**Вопрос 3. В типовой визитной карточке сотрудника не указывается:**

- 1) Фамилия, имя;
- 2) Должность сотрудника;
- 3) Служебный телефон;
- 4) Название фирмы;
- 5) Домашний адрес сотрудника.

**Вопрос 4. Визитная карточка фирмы не содержит:**

- 1) Полное официальное название фирмы;
- 2) Почтовый адрес;
- 3) Адрес в Интернете;
- 4) Телефоны секретариата;
- 5) Банковские реквизиты.

**Вопрос 5. Надписи в виде кратких символов на визитной карточке принято делать:**

- 1) в правом нижнем углу;
- 2) в левом нижнем углу;
- 3) в правом верхнем углу;
- 4) в левом верхнем углу;
- 5) посередине.

#### **Задание 11**

**Вопрос 1. Что не соответствует характеристике преуспевающих женщин?**

- 1) высокий уровень общей интеллектуальной и физической активности;
- 2) готовность рисковать, напористость, целеустремленность;
- 3) уверенность в себе, спокойная активность;
- 4) неумение достойно реагировать на критику, замечания и даже оскорбления;
- 5) отказ от мелочной опеки подчиненных.

**Вопрос 2. Выделите правило, которого не следует придерживаться критикующему:**

- 1) Иметь достаточно оснований для критики;
- 2) Определиться, стоит ли критиковать публично;
- 3) Начинать критику с похвалы;

- 4) Применять повышенную интонацию речи;
- 5) Применять корректные формы критических замечаний.

**Вопрос 3. В случае если критикующий вас следовал всем этическим нормам, не следует расценивать критические замечания, как:**

- 1) Знак того, что от Вас ожидали большего;
- 2) Повод справедливо посмотреть на собственную работу, служебное поведение и поступки;
- 3) Шанс усовершенствовать свои профессиональные качества;
- 4) Намек начать поиски новой работы;
- 5) Знак того, что Вас не уважают.

**Вопрос 4. Какие фразы уместны в деловом общении?**

- 1) «Возможно я не прав, но давайте обратимся к фактам»;
- 2) «Мне надо, чтобы Вы ...»;
- 3) «Вы не правы и я готов Вам это доказать»;
- 4) «На Вашем месте я бы так не рассуждал...»;
- 5) «Вы плохо выглядите».

**Вопрос 5. Чем надо начинать и заканчивать общение?**

- 1) комплиментом;
- 2) критикой;
- 3) распоряжением;
- 4) оскорблением;
- 5) раздражением.

## **Задание 12**

**Вопрос 1. Какая фраза секретарей не вызывает отрицательные эмоции у руководителей?**

- 1) «честно говоря...»;
- 2) «по-моему этим занимается кто-то другой»;
- 3) «этого мне никто не говорил»;
- 4) «Здесь необходимо как следует подумать»;
- 5) «мне это не по силам».

**Вопрос 2. Какое из перечисленных качеств секретаря, может внести сложности во взаимоотношения с руководителем?**

- 1) прирожденное лидерство;
- 2) профессионализм;
- 3) инициативность;
- 4) умение быть «в тени» своего шефа;
- 5) отсутствие всплесков эмоций.

**Вопрос 3. Каких правил должен придерживаться секретарь при составлении реферата?**

- 1) должен вносить какие-либо сведения от себя;
- 2) вступать в полемику с авторами статей;
- 3) излагать свою точку зрения на изучаемый вопрос;
- 4) избегать повторений, сложных терминов;
- 5) не включать таблицы, схемы, графики.

**Вопрос 4. Из деловых контактов в системе межличностного общения секретаря выберите наиболее частый и важнейший.**

- 1) секретарь - сослуживцы;
- 2) секретарь - руководитель;
- 3) секретарь - посетители;
- 4) телефонный собеседник;
- 5) секретарь - подруга.

**Вопрос 5. Какую форму обращения секретаря-референта к сослуживцам вы выберете?**

- 1) господин + фамилия;
- 2) товарищ + фамилия;
- 3) по имени отчеству;
- 4) по имени;
- 5) по фамилии.

### **Задание 13**

**Вопрос 1. Какой пункт следует исключить из правил телефонного общения:**

- 1) отвечая на звонок, представьтесь;
- 2) убедитесь в точности сведений, которые намерены сообщить;
- 3) в начале разговора задать вопросы типа «С кем я разговариваю?», «Что Вам нужно?»;
- 4) отвечать на все звонки;
- 5) не давайте выход отрицательным эмоциям.

**Вопрос 2. Какое из приведенных выражений следует употребить в телефонном разговоре?**

- 1) «я не знаю»;
- 2) «Вы должны...»;
- 3) «Подождите секундочку, я скоро вернусь»;
- 4) «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас»;
- 5) «Это не моя ошибка».

**Вопрос 3. Если вам звонит рассерженный чем-то человек, ваши действия:**

- 1) положите трубку;
- 2) сразу прервете собеседника и укажете ему на тон разговора;
- 3) выслушаете его до конца;
- 4) прервете в подходящем месте вопросом типа: «Чем я могу Вам помочь?»;
- 5) накричите на него в ответ.

**Вопрос 4. Что мешает устранить разногласия с оппонентом?**

- 1) то, что вы не впадаете вбешенство;
- 2) задаете много вопросов;
- 3) слушаете его;
- 4) не позволяете собеседнику высказаться первым;
- 5) избегаете личных оскорблений.

**Вопрос 5. Каких рекомендаций не следует придерживаться для сохранения конфиденциальности информации?**

- 1) проявлять разумную осторожность в разговорах с потенциальными партнерами или клиентами;
- 2) знать, кто и к какой информации или оборудованию имеет доступ;
- 3) если водитель фирмы вдруг заинтересовался конфиденциальным документом, следует твердо и тактично пресечь эту попытку;
- 4) надо быть внимательным к предметам, которые "забывают" посетители приемной;
- 5) оставлять ненадолго посетителей в приемной одних.

### **Задание 14**

**Вопрос 1. Какое из правил этикета, указанных ниже, предъявляемых к оформлению приглашений на деловые совещания, содержит ошибку?**

- 1) украшательские элементы текста уместны;
- 2) подписывает приглашение руководитель;
- 3) в тексте приглашения следует указать продолжительность совещания;
- 4) если участник совещания является докладчиком, то это необходимо указать в тексте приглашения;
- 5) текст приглашения включает: название организации, характер совещания, место его проведения.

**Вопрос 2. В назначенное время заранее приглашенных посетителей должен встретить:**

- 1) секретарь у входа в кабинет руководителя;
- 2) руководитель в своем кабинете;
- 3) секретарь и руководитель встречаются на рабочих местах;
- 4) встречает секретарь в назначенное время в вестибюле;
- 5) руководитель у входа в учреждение.

**Вопрос 3. Какой напиток не подается к столу на деловых приемах?**

- 1) коньяк;
- 2) аперитив;
- 3) красное вино;
- 4) белое вино;
- 5) пиво.

**Вопрос 4. Какие подарки можно дарить деловым партнерам?**

- 1) галстуки;
- 2) рубашки;
- 3) книги и альбомы репродукций;
- 4) развесные конфеты;
- 5) часы.

**Вопрос 5. С какой целью не следует проводить презентации?**

- 1) Завязать новые деловые связи;
- 2) Укрепить старые партнерские отношения;
- 3) Познакомиться с новой информацией;
- 4) Встретиться с единомышленниками;
- 5) Покритиковать конкурентов.

#### **Требования к зачету**

1. Посещение всех аудиторных занятий.
2. Активная работа на практических и семинарских занятиях.
3. Подготовка докладов и выступление по темам занятий.
4. Обязательная самостоятельная подготовка и выполнение практических заданий и упражнений согласно плану занятия.
5. Посещение консультаций преподавателя и собеседование по терминам.
6. Выполнение итоговой контрольной работы.
7. Собеседование по вопросам курса.

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ЗАЧЕТА**

1. На какие моральные принципы общения между людьми указывали мыслители древности?
2. Дайте определения терминам «этика», «общение», «деловое общение», «коммуникация».
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, этики и рекламы, которые существуют сегодня.
4. Какова роль этики в деловом общении?
5. Назовите основные этические принципы общения, используемые при деловом взаимодействии.
6. Какова роль этикета и культуры поведения в рекламном бизнесе?
7. Перечислите основные правила делового этикета. Расскажите об особенностях делового этикета зарубежных стран.
8. Дайте определения языка, речи. Как соотносятся эти понятия?
9. Назовите и охарактеризуйте основные функциональные стили русского языка.

10. Дайте определение диалога и монолога как формы устной речи при деловом общении.
11. Какие особенности имеют письменная и устная формы речи в деловом общении?
12. Расскажите о правилах речевого общения. Какова манера общения делового человека?
13. Раскройте содержание понятия «культура речи» и назовите основные критерии культуры речи.
14. Какие основные составляющие имиджа делового человека Вы можете назвать?
15. Дайте характеристику невербальным средствам делового общения. Какие виды жестов Вы знаете? Дайте им характеристику.
16. Какие современные электронные средства связи Вы знаете и как они используются в деловом общении в сфере рекламного бизнеса?
17. В чем заключается эффективность использования электронных средств связи в бизнесе? В рекламном бизнесе?
18. Какие составляющие имиджа фирмы Вы можете назвать? В чем сущность корпоративной культуры?
19. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию и основные стадии, методы предупреждения и разрешения.
20. Порядок сервировки стола на деловых встречах и приемах. Порядок рассадки за столом переговоров, на приемах, в автомобиле.
21. Порядок проведения официальных и неофициальных приемов.
22. Особенности выражения знаков внимания, рождественских поздравлений, вручения сувениров, подарков.
23. Этикет приветствия, рукопожатия и представления.
24. Каковы психологические приемы влияния на партнера?
25. Деловая беседа. Преимущества, структура, психологические закономерности ведения деловой беседы.
26. Деловые переговоры. Слагаемые успеха, структура, стратегии ведения. Психологические аспекты переговорного процесса.
27. Деловое совещание. Виды совещаний.

#### ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Методика преподавания представленного курса предполагает чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий, групповых обсуждений, проведение тренингов, анализ реальных организационных ситуаций, консультаций по отдельным (наиболее сложным) вопросам курса, тестирование по разделам курса. Предусмотрена также самостоятельная внеаудиторная работа слушателей в процессе подготовки к практическим и семинарским занятиям, которая заключается в самостоятельном изучении основной и дополнительной литературы, а также выполнении специальных заданий (в том числе – электронных презентаций). Занятия ведутся в аудиториях, оснащенных современным мультимедийным оборудованием (презентации лекций, видеоролики с примерами ситуаций делового общения, описания деловых игр, образцы тренингов).

##### Программное обеспечение

1. Ваш успех в переговорах: учеб. видеокурс: в 2 ч./проект Д. Богатова, Е. Кирилловой. 2002.
2. Ваша презентация – завтра : учеб. видеокурс/ рук. Проекта Д. Богатов, Е. Кириллова. – М.: Тренинг Медиа, 2002.
3. Переговоры без проигравших : мастер-класс делового общения. – М.: Кордис & Медиа, 2005.
4. Успешное ведение переговоров : учеб. видеокурс/ сцен. Е.С. Креславский, реж. Н.Н.Козлова. – СПб.: Решение: учеб. видео, 2002-2006.