

Владимирский государственный университет

ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Владимир 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Электронное издание



Владимир 2025

ISBN 978-5-9984-1994-2

© ВлГУ, 2025

УДК 373.1(075.8)
ББК 74.202.5

Автор-составитель В. Ю. Воронина

Рецензенты:

Кандидат педагогических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
С. В. Юдакова

Кандидат филологических наук, доцент
доцент кафедры второго иностранного языка
и методики обучения иностранным языкам
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Е. Б. Лысова

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Технологии делового общения [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. В. Ю. Воронина ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2025. – 135 с. – ISBN 978-5-9984-1994-2. – Электрон. дан. (3,54 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Раскрыты теоретические аспекты внедрения технологии делового общения в учебно-воспитательный процесс образовательного учреждения; предлагаются методические разработки занятий по темам, соответствующим логике и содержанию первого раздела; содержатся вопросы и задания для самостоятельной работы по закреплению теоретических знаний.

Предназначено для студентов вузов по направлению подготовки 44.03.05 – Педагогическое образование (бакалавриат), преподавателей педагогических вузов, может представлять интерес для руководителей и учителей общеобразовательных организаций.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 4. Ил. 1. Библиогр.: 48 назв.

ISBN 978-5-9984-1994-2

© ВлГУ, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
-----------------------	---

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ..... 7

1.1. Деловое общение: понятие, структура, виды и содержание	7
1.2. Деловое общение в рабочей группе	14
1.3. Стилль и социально-психологические проблемы руководства	21
1.4. Вербальная компетентность в педагогической профессиональной деятельности	28
1.5. Невербальные технологии общения в педагогическом взаимодействии	30
1.6. Технология ведения переговоров	40
1.7. Конфликты и пути их разрешения	56
1.8. Этикет и культура делового общения	70
1.9. Документальное обеспечение делового общения	79

Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ..... 83

Практическое занятие № 1	83
Практическое занятие № 2	84
Практическое занятие № 3	86
Практическое занятие № 4	88
Практическое занятие № 5	90
Практическое занятие № 6	92
Практическое занятие № 7	94
Практическое занятие № 8	100
Практическое занятие № 9	106

Раздел 3. САМОКОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ	108
3.1. Темы для подготовки выступления.....	108
3.2. Примерные вопросы для подготовки к экзамену.....	109
3.3. Тесты для проведения рейтинг-контроля	110
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ	 115
 БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	 117
 ПРИЛОЖЕНИЯ.....	 121

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире эффективность работы предприятия во многом зависит от атмосферы, которая царит в рабочем коллективе. Какую линию поведения следует предпочесть, чтобы добиться наибольшей результативности, – вот задача, о которой необходимо помнить при подготовке кадров.

Цель сравнительно новой дисциплины «Технология делового общения» заключается в том, чтобы помочь студентам овладеть основами психолого-педагогических знаний и научить анализировать как собственное душевное состояние, так и состояние других людей. Эта дисциплина открывает новый взгляд на деловой мир, помогает глубже понять себя и других.

Учебно-методическое пособие включает в себя содержание основных тем дисциплины, контрольные вопросы, планы семинаров, список рекомендуемой литературы, темы рефератов (контрольных работ), рекомендации по написанию и оформлению практических заданий.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

а) **знать:**

- теоретические и эмпирические основы делового общения;
- деловую этику, этикет и культуру делового общения;
- алгоритм деятельности руководителя, менеджера по урегулированию в коллективе (команде) конфликтной ситуации;

б) **уметь** использовать полученные знания;

в) **иметь представление:**

- о технологии ведения переговорных процессов на межличностном, межгрупповом, международном (межгосударственном) уровнях;
- о технологии делового общения в зарубежных странах;

г) **понимать:**

- объем требований, предъявляемых руководителю (менеджеру) в плане делового общения в команде;
- причины и пути урегулирования конфликтных ситуаций.

Изучив курс «Технология делового общения», будущие специалисты в области менеджмента смогут избежать тех ошибок, которые зачастую ведут к ухудшению отношений в коллективе и личным неудачам.

Издание включает три раздела.

В первом разделе «Теоретические аспекты применения технологии делового общения» выделено девять параграфов. В них раскрыты теоретические аспекты внедрения технологии делового общения в учебно-воспитательный процесс образовательного учреждения. Рассмотрены основные виды и раскрыты особенности их применения в учебных заведениях.

Во втором разделе «Практические занятия: содержание и методические рекомендации» предлагаются методические разработки занятий по темам, соответствующим логике и содержанию теоретической части пособия.

В третьем разделе «Самоконтроль усвоения знаний» содержатся вопросы и задания, тесты для самостоятельной работы по закреплению теоретических знаний и формированию соответствующих компетенций по каждой теме.

В приложениях предлагаются разработки методических аспектов реализации технологий делового общения в учебном процессе.

Библиографический список, приведенный в книге, содержит источники, изучение которых позволит продолжить и углубить знакомство с технологиями делового общения.

Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Деловое общение: понятие, структура, виды и содержание

Деловое общение занимает значительное место в жизни многих людей, так как постоянно приходится обсуждать вопросы, связанные с организацией производства, жизнью трудового коллектива, выполнением должностных и служебных обязанностей, заключением различного рода сделок, договоров, принятием решений, оформлением документов и т. д. Особую значимость оно приобретает для людей, занятых в управлении. Как показывают исследования в области менеджмента, на общение расходуется 80 % рабочего времени руководителей всех уровней.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели [13, с. 118]. У делового общения должен быть конкретный результат – продукт совместной деятельности, информация, карьера, власть, а также сопутствующие им интеллектуальный анализ и эмоциональные переживания.

Деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Содержание делового общения должно быть актуальным, точным и адаптированным под аудиторию. Ключевые элементы, которые следует учитывать:

Цель. Каждый элемент коммуникации должен иметь четкую цель, будь то информирование, убеждение или просьба к действию. Понимание цели определяет структуру и тон сообщения.

Аудитория. Знание аудитории имеет решающее значение для определения подходящего языка, тона и уровня детализации. Адаптация сообщения к аудитории повышает вовлеченность и понимание.

Ясность и лаконичность. Эффективная деловая коммуникация должна быть понятной и соответствовать теме. Отказ от жаргона и сложных формулировок помогает сделать сообщение понятным.

Тон. Тон сообщения должен отражать контекст и отношения между отправителем и получателем. Формальный тон может быть уместен для официальных отчетов, в то время как более непринужденный тон может подойти для внутренней электронной почты между коллегами.

Призыв к действию. Если сообщение требует ответа или действия, оно должно включать в себя четкий призыв к действию. Это побуждает получателя взаимодействовать с контентом и реагировать соответствующим образом.

Деловая коммуникация является фундаментальным аспектом корпоративной среды, играя важную роль в функционировании и успехе организаций. Он включает в себя обмен информацией между отдельными лицами и группами внутри и за пределами компании. Эффективная деловая коммуникация улучшает сотрудничество, укрепляет отношения и помогает в процессах принятия решений. Рассмотрим понятие бизнес-коммуникации, ее структуру, различные виды и основное содержание.

Деловое общение относится к процессу обмена информацией и сообщениями в профессиональном контексте и включает в себя вербальные, невербальные, письменные и цифровые методы коммуникации. Основная цель бизнес-коммуникации – информировать, убеждать и мотивировать заинтересованные стороны, включая сотрудников, клиентов, партнеров и общественность. Эффективная коммуникация характеризуется ясностью, лаконичностью и последовательностью.

Важность делового общения выходит за рамки простого обмена информацией, который формирует корпоративную культуру, влияет на моральный дух сотрудников и повышает эффективность организации. Плохая коммуникация может привести к недопониманию, конфликтам и снижению производительности, поэтому понимание принципов эффективной коммуникации имеет решающее значение для любого профессионала.

Структура делового общения обычно состоит из трех ключевых элементов: отправителя, сообщения и получателя.

1. Отправитель – это человек или группа, иницирующие коммуникацию. Они несут ответственность за четкую и эффективную формулировку сообщения.

2. Сообщение – передаваемая информация. Она может принимать различные формы, включая отчеты, электронные письма, презентации и устные беседы. Содержание сообщения должно быть логически организовано и отвечать потребностям и ожиданиям получателя.

3. Получатель – человек или группа, которым адресовано сообщение. Понимание происхождения, ожиданий и контекста получателя имеет важное значение для эффективной коммуникации.

Кроме того, обратная связь является важнейшим компонентом делового общения, что позволяет отправителю оценить, было ли сообщение получено и понято должным образом. Обратная связь способствует постоянному совершенствованию методов коммуникации.

Деловую коммуникацию можно разделить на несколько типов, каждый из которых служит в организации определенной цели:

1. Внутренняя коммуникация. Включает в себя коммуникацию между сотрудниками внутри организации: служебные записки, внутренние отчеты, собрания группы и коммуникации в интрасети. Эффективная внутренняя коммуникация способствует командной работе, повышает вовлеченность сотрудников в рабочий процесс и способствует формированию позитивной культуры на рабочем месте.

2. Внешняя коммуникация. Происходит между организацией и внешними сторонами, такими как клиенты, поставщики и заинтересованные стороны. Она включает в себя маркетинговые материалы, пресс-релизы и взаимодействие со службой поддержки клиентов.

Четкая внешняя коммуникация необходима для построения и поддержания отношений с клиентами и партнерами.

3. Формальная коммуникация. Следует установленным протоколам и каналам внутри организации. Она часто включает в себя официальные документы, встречи и презентации. Формальная коммуникация необходима для передачи важной информации, такой как политика, процедуры и организационные изменения.

4. Неформальное общение. Этот тип общения является случайным и может происходить среди сотрудников спонтанно. Он включает в себя разговоры во время перерывов, светских мероприятий и неформальные электронные письма. В то время как неформальное общение может улучшить отношения и способствовать чувству общности, оно не должно заменять формальные каналы для важных сообщений.

5. Цифровая коммуникация. С развитием технологий цифровая коммуникация становится все более распространенной. Она включает в себя электронную почту, обмен мгновенными сообщениями, видеоконференции и взаимодействие в социальных сетях. Цифровая связь обеспечивает быстрый обмен информацией, но требует пристального внимания к тону и ясности сообщений.

Различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. *Вербальное* общение (от лат. *verbalis* – словесный) осуществляется с помощью слов. При *невербальном* общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и прочее.

Предметом делового общения становится общее дело. Содержание делового общения составляет социально значимая совместная деятельность людей, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

Целью делового общения являются организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности. Помимо общей цели делового общения в нем можно выделить и личные цели, реализуемые участниками общения:

1) стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;

- 2) тенденция к повышению своего жизненного уровня;
- 3) стремление к власти, т. е. расширению круга своих полномочий и продвижению вверх по служебной лестнице, возможность избавиться от бремени иерархического контроля;
- 4) желание повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации [11, с. 11].

Деловое общение помимо основных целей имеет и психологические функции:

1. Связывающая – Я и Ты. Например, мы вместе пишем научную статью.
2. Формирующая – Я как ТЫ. Например, я учусь у Вас писать научную статью.
3. Подтверждающая – Я такой. Например, я понял, что могу писать научную статью.
4. Эмоционально организующая – Мы. Например, как приятно работать вместе.

Отличительные особенности делового общения:

1. Общность целей, или мотивов, или деятельности.
2. Наличие общего социального пространства-времени: организация, группа, команда.
3. Взаимосвязанность участников – система социальных ролей и иерархичность общения.
4. Регламентация форм общения.

Понятие «деловое общение» подчеркивает целесообразность и возможность разведения субъективных желаний и объективных условий в процессе личного взаимодействия. В случае делового общения желание общаться вторично по отношению к необходимости. Принудительность – главный признак, отличающий деловое общение от ритуального и межличностного.

Формальным контекстом делового общения выступает организация.

Организация – форма объединения людей, обладающая функциями и структурой, заданными внешней средой, существующая независимо от конкретных людей, в ней взаимодействующих.

Рассматривая социально-психологическую структуру делового общения, мы выделяем:

1. Систему социальных ролей, в которых выступают субъекты делового общения – начальники, коллеги, подчиненные, партнеры, клиенты.

Начальник – человек, обладающий правом распоряжения в заданном социально-профессиональном пространстве-времени в силу внешних обстоятельств и наличия специальных свойств. Роль начальника требует способности решать, организовывать, приказывать, контролировать, поощрять и наказывать.

Коллега – человек, находящийся с другим в одном профессиональном сообществе и близком социальном и служебном статусе. Эта роль предполагает отношения равноправия, профессионального взаимодействия, профессиональной лояльности и этики.

Подчиненный – эта роль требует способности исполнять, следовать правилам и повиноваться. Начальник и подчиненный должны соблюдать дистанцию между собой.

Партнерские отношения – это отношения, в которых присутствуют осознание взаимовыгодности сотрудничества; наличие общего вида деятельности в определенном пространстве-времени («нам не жить друг без друга»); выработка стратегии поведения, позволяющей сохранить отношения и «лицо» каждого партнера.

Отношения *фирма – клиент* подчеркивают потребность и заинтересованность одного субъекта в поддержании отношений с другим.

2. Систему психологических ролей разного уровня и содержания – творцы и исполнители, лидеры и конформисты, холерики и меланхолики, которые обуславливают особенности психологических реакций и поведенческого стиля участников общения.

3. Систему условий реализации делового общения:

- хронотоп общения – от первого контакта до окончания общения;
- социальное пространство общения;
- способы общения;
- барьеры и нарушения общения.

Мотивы участников делового общения сводятся к трем основным группам:

- 1) достижение конкретного результата;
- 2) получение социально-психологических преимуществ – денег, власти, славы;

3) реализация в процессе совместной деятельности личных отношений – дружбы, любви, зависти, мести.

Роли в сочетании с мотивацией участников делового общения позволяют определить и закрепить языки и формы, в которых реализуются отношения между партнерами.

Коммуникативные барьеры в деловом общении:

1. Комплекс неполноценности: профессиональной, психологической, административной («Я не могу» или «У меня это не получается»). Они не очевидны для партнера, могут скрываться с помощью агрессии, замкнутости, застенчивости.

2. Принудительность общения, т. е. необходимость общения с неприятными людьми.

3. Сложность и скрытость целей и мотивов участников.

4. Специфика организационного контекста – наличие корпоративной культуры и корпоративной этики [7, с. 17 – 23].

Существуют **специальные ритуалы делового общения**. Это деловые разговоры разного вида, деловая переписка, деловой этикет, атрибуты делового общения, вербальные и невербальные знаки и символы отношений, барьеров, защит и конфликтов. Например, в деловом разговоре принято обращаться друг к другу официально независимо от характера отношений партнеров вне работы. Кроме того, могут быть формы приветствия или места, занимаемые за столом, характерные именно для этой рабочей группы и символизирующие характер и иерархию взаимоотношений в ней. С помощью ритуальных форм (обращений, приветствий, комплиментов) мы можем усилить или ослабить результативность деятельности. Но в целом в деловом общении целью и мотивацией выступает совместная деятельность, поэтому оно не может быть сведено к внешним формам. Деловое общение включает в себя ритуальный уровень, но не сводится к нему.

Таким образом, деловое общение – один из видов коммуникации, в котором есть ролевой, межличностный и ритуальный аспекты, оно отличается тем, что определяется внешними целями и характеризуется тем, что это общение ради чего-то, лежащего за пределами самого общения. Деловое общение – общение по строгим правилам, знание которых обязательно. Оно принудительно и формально обезличено, поэтому в деловом общении интересы и мотивы участников могут быть скрыты и нуждаются в расшифровке.

В деловом общении возможности выбора и изменения своей роли, форм общения и партнера значительно уже по сравнению с межличностным или ритуальным общением. Деловое общение происходит в определенном социальном пространстве-времени и реализуется в заданных формах: разговор, беседа, переговоры, совместная деятельность. Проблемы делового общения (трудности, нарушения, барьеры, конфликты) имеют свою специфику и собственные способы разрешения.

Следует отметить, что деловое общение является жизненно важным навыком для успеха в современной профессиональной среде. Понимание его концепций, структуры, типов и содержания позволяет людям эффективно общаться и развивать позитивные отношения внутри и за пределами своих организаций. По мере того как студенты готовятся к выходу на работу, оттачивание их навыков делового общения будет иметь важное значение для преодоления трудностей в достижении своих карьерных целей.

1.2. Деловое общение в рабочей группе

Эффективная коммуникация в рабочих группах имеет решающее значение для укрепления сотрудничества и достижения целей организации. В этой части раздела исследуются значение коммуникационных стратегий, роль технологий и влияние культурных различий на условия ведения бизнеса. Понимая эти элементы, организации могут повысить эффективность командной работы и производительность.

В настоящее время в быстро меняющейся бизнес-среде эффективная коммуникация внутри рабочих групп важна как никогда. По мере того как организации становятся все более разнообразными и глобализированными, понимание того, как эффективно взаимодействовать на различных платформах и в разных культурах, имеет важное значение. Далее представлен обзор ключевых компонентов деловой коммуникации в рабочих группах, включая коммуникационные стратегии, роль технологий и влияние культурных различий.

Основа успеха любой коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации, поэтому в рабочей группе необходимо формировать кооперативную взаимозависимость. В качестве условий формирования кооперативной взаимозависимости выделяют:

- свободу и открытость информационного обмена;
- взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют наличие нейтральных лиц, облегчающих взаимные успехи, возможность получить предварительную информацию о действиях другого человека, личностные особенности участников взаимодействия.

Рабочая группа – это общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. Рабочая группа также характеризуется постоянным общением и взаимодействием ее членов, чувством принадлежности к данной группе, наличием органов управления.

В рабочей группе органично объединены два компонента: материальный и духовный. Материальный компонент – это ее физические члены, конкретные индивиды, духовный – ее психология.

Психология рабочей группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и развития на основе внутренних связей в коллективе. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение, обычаи и традиции, природа внутригрупповых конфликтов и т. д. В отношениях между членами группы можно выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения задач совместной деятельности, субординационные отношения между руководителем и подчиненными, отношения, связанные с координацией совместной деятельности. Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия. Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках рабочей группы, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важной качественной особенностью рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивных неформальных отношений. В этом случае личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свою группу, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению общих задач.

Факторы, определяющие зрелость рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать:

- технологические, включающие особенности совместной работы;
- экономические, т. е. формы оплаты труда, особенности формы собственности;
- организационные;
- психологическая совместимость сотрудников.

По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса, существуют ограничения, препятствующие работе коллектива: непригодность руководителя – его неспособность сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы; неквалифицированные сотрудники, типичный недостаток – неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств; неконструктивный климат, характеризующийся отсутствием преданности задачам команды и высокой степени взаимной поддержки. Далее авторы выделяют нечеткость целей – недостаточное согласование личных и групповых целей, неспособность руководства и персонала к компромиссу; низкие результаты работы; неэффективность методов работы; нехватку открытости и наличие конфронтации; недостаточные профессионализм и культура сотрудников.

Итак, любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей. Но вместе с тем ему присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками;
- должностная иерархия;
- лояльность каждого по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций.

Типы взаимоотношений внутри группы сформулированы в зависимости от комбинации параметров: внимания к человеку и интересам дела.

1. Невмешательство – низкий уровень заботы об интересах.
2. Теплая компания – высокий уровень заботы о людях при низком уровне заботы об интересах дела.
3. Задача – все внимание направлено на решение деловых задач.
4. Золотая середина – оптимально соединены интересы дела и сотрудников.
5. Команда – максимально учтенные интересы дела и человека.

Рабочая группа имеет два вида структуры: статусную и ролевую. Статус – это официальная должностная позиция человека. Совокупность статусов и есть статусная структура. Роль – это психологически определенное поведение человека на конкретном месте в группе. Существуют следующие роли: лидер, аутсайдер, индифферент, «звезда», «свой».

Лидер – это человек, обладающий подлинным авторитетом в группе, способный влиять на внутригрупповые процессы, сплачивать группу, организовывать и вести ее за собой. Иногда роль лидера может не совпадать со статусом руководителя, и тогда возникает проблема лидерства и руководства.

Аутсайдер – человек, которого группа не принимает, т. е., не позволяет ему идентифицировать себя с данной группой. Причины появления аутсайдеров находятся как в особенностях или поступках самого человека, так и в особенностях группы. В первом случае человек может стать аутсайдером из-за какого-либо своего неблагоприятного поступка по отношению к группе или даже совершенного вне группы, во втором случае группа может сделать человека аутсайдером, если все ее члены обладают некими свойствами, отсутствующими у данной личности. Например, группа считает себя элитарной.

Индифферент – это человек, чье поведение внешне может напоминать поведение аутайдера, но сущность его совсем в другом. Он сам не хочет идентифицировать себя с данной группой. Причины могут быть связаны с индивидуально-психологическими свойствами данной личности, например, флегматики в силу своей необщительности, незэмоциональности и скептичности меньше других нуждаются в групповом одобрении и поддержке группы. Также человек может не

хотеть идентифицировать себя с группой в том случае, если группа обладает какими-либо негативными или неприемлемыми для него качествами, например, группа коррумпирована.

Роль «звезды» в группе обычно выполняют люди, обладающие ярко выраженными социально приятными свойствами, связанными с их личными или профессиональными талантами. Эта роль недолговечна, так как особенности человеческого восприятия не позволяют блистать вечно. В таком случае эти люди переходят из роли «звезды» в любую другую. Последняя роль, которая может существовать в рабочей группе, – «свои». Это люди, чувствующие себя в данной группе комфортно, активно участвующие во всех внутригрупповых процессах и имеющие обширное не только деловое, но и межличностное общение.

Морально-психологический климат в группе имеет в своем развитии две стадии. На первой преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, подлинные чувства скрываются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, достигается координация действий. При этом возникает сплоченность. Она может иметь позитивную либо негативную или конформистскую направленность. В первом случае рабочая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данной группе. Возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Проблемы, связанные с делом, отходят на второй план. Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: семья, личные проблемы, общественно-политическая деятельность и др.

Степень сплоченности рабочей группы можно измерить с точки зрения преобладающих в группе ценностей. Членам группы предлага-

ется набор из 20 личностных качеств, тесно связанных с деловым общением: постоянство, выдержка, инициативность, общительность, исполнительность, знание своих возможностей, изворотливость, настойчивость, искренность и так далее, из которых они должны выбрать пять качеств, необходимых для продуктивной совместной деятельности. Сопоставление частоты выбора по отдельным признакам с общей суммой выборов позволяет вывести коэффициент ценностно-ориентированного единства группы.

Морально-психологический климат группы существенно зависит и от ее структуры, о которой мы говорили выше. Структура группы, т. е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Неформальная структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов группы.

Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов. К первым относятся возможность контактов членов группы, состав группы, оптимальный по половозрастному составу, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении. Субъективные факторы, в свою очередь, зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников. Умение руководства сплачивать коллектив, психологическая совместимость, удовлетворенность подчиненных условиями труда, своим статусом и профессиональной ролью сказываются на образующихся дружеских связях, взаимных симпатиях и антипатиях.

Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции групповой деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие условий и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами группы. Без нее невозможны включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление, но и формирование ценностных ориентаций и установок членов рабочей группы. Руководитель

должен в рамках этого процесса следить за тем, чтобы сотрудники в разумных пределах имели возможность общаться друг с другом, и вместе с тем пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег, сплетни и доносы.

Эффективные коммуникационные стратегии имеют основополагающее значение для успеха любой рабочей группы. Согласно исследованиям четкая коммуникация может привести к лучшему принятию решений, повышению вовлеченности сотрудников в дела организации и повышению производительности. Рабочие группы могут использовать различные стратегии коммуникации для улучшения взаимодействия между членами команды:

1. *Активное слушание.* Активное слушание включает в себя полную концентрацию на том, что говорится, а не просто пассивное слушание сообщения. Это способствует созданию среды, в которой члены команды чувствуют, что их ценят и понимают, это способствует открытому диалогу.

2. *Ясность и лаконичность.* Деловое общение должно быть четким и лаконичным, чтобы избежать недоразумений. Члены команды должны стремиться выражать свои идеи просто и прямо, гарантируя, что все понимают сообщение.

3. *Обратная связь.* Конструктивная обратная связь является важным компонентом эффективной коммуникации. Это позволяет членам команды понять свои сильные стороны и области для улучшения, способствуя формированию культуры непрерывного обучения.

4. *Невербальная коммуникация.* Невербальные сигналы, такие как язык тела, зрительный контакт и тон голоса, играют значительную роль в общении. Осознание этих сигналов может повысить общую эффективность взаимодействия в рабочей группе.

Эффективная коммуникация в рабочих группах имеет важное значение для достижения целей организации и формирования позитивной культуры на рабочем месте. Внедряя стратегические методы коммуникации, разумно используя технологии и принимая культурное разнообразие, организации могут улучшить командную работу и производительность. По мере того как продолжает развиваться организация, приоритет эффективной коммуникации будет оставаться ключевым фактором успеха рабочих групп.

1.3. Стилъ и социално-психологически проблеми на ръководството

Резултативността на деловото общение во многом определета е тем, насколко вы умеете психологически влиять на своего партнера. Под влиянием в психологии понимаются процесс и резултат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок в ходе взаимодействия с ним.

Для того чтобы оказывать влияние на партнеров по общению, необходимо войти с ними в психологический контакт, установить позитивные отношения. Довольно часто люди, общаясь, не чувствуют друг друга, не находятся в психологическом контакте. Из-за этого в процессе общения возникает масса неприятных моментов, например, вы самозабвенно развиваете свою мысль, не замечая того, что ваш собеседник потерял всякий интерес к разговору и не слушает вас. Это происходит потому, что вам гораздо более интересны те мысли, которые вы хотите сообщить, а не тот человек, которому вы их сообщаете. Более того, неосознанно вы можете чувствовать, что ваш собеседник «ниже» вас, глупее, поэтому не стоит пытаться понять его. В результате несмотря на то что вы безупречно доказали свою точку зрения, ваш собеседник может занять противоположную позицию, агрессивно нападать на вас или потерять к вам всякий интерес. Во всяком случае вам будет очень сложно склонить его к принятию вашей точки зрения.

Если вы желаете, чтобы собеседник понял вас и начал делать то, что вы хотите, необходимо создать общее с ним психологическое пространство, установить с ним раппорт. Раппорт означает ощущение «мы», отсутствие каких-либо преград между общающимися и атмосферу доверия, настроенность на одну волну. *Раппорт* (от франц. rapport – сообщение, отношение, связь) – тип связи и связь между людьми, характеризующаяся наличием взаимных позитивных эмоциональных отношений и определенной меры взаимопонимания. Как установить раппорт? Вступая в контакт с человеком, вы можете занять одну из двух позиций:

1. Сконцентрироваться на различиях, существующих между вами.
2. Сосредоточиться на сходстве, т. е. на том, в чем вы согласны и на что реагируете одинаково.

Если вы выделяете различия, для вас будет почти невозможно создать ситуацию раппорта. Концентрация на различиях в процессе

разговора часто сопровождается вольной или невольной критикой собеседника. Никогда не следует начинать общение с критики собеседника. Д. Карнеги писал о критике следующее:

«Критика бесполезна, ибо она ставит человека в позицию обороняющегося и побуждает его искать для себя оправдание. Критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар его представлению о собственной значимости и возбуждает в нем чувство обиды и негодования... Вместо того чтобы осуждать людей, постараемся понять их. Постараемся постичь, почему они поступают именно так, а не иначе. Это бесконечно более выгодно и интересно. Это порождает взаимное понимание, терпимость и великодушие. "Все понять – все простить"».

Создание раппорта предполагает концентрацию на сходстве. Начинать разговор необходимо с поиска точек соприкосновения, с формирования ощущения «мы». Каким образом можно это сделать? Обратимся снова за советом к Д. Карнеги.

«Вступая в разговор, не начинайте его с тех вопросов, по которым вы расходитесь с вашим собеседником во мнениях. Наоборот, с самого начала разговора сделайте акцент на те вопросы – и подчеркивайте их и далее, – в которых вы согласны с ним. Подчеркивайте чаще, если это существует в действительности, что вы оба стремитесь к одному и тому же, и различие ваших взглядов касается лишь методов, а не конечной цели.

Заставьте его с самого начала говорить: “Да, да”. Удерживайте его насколько возможно от слова “нет”. Искусный собеседник умеет добиться с самого начала нескольких “да”. Этим он настраивает своего слушателя на положительную реакцию, как бы придавая его психологическим процессам общую направленность на подтверждение. Это определенное направление, для изменения которого требуется определенное усилие, а впоследствии потребуется значительно большее усилие, чтобы изменить направление его движения на противоположное».

Психологическая схема происходящего предельно ясна. Когда человек говорит «нет», он делает гораздо больше, нежели произносит слово «нет». Весь его организм – нервы, железы внутренней секреции, мышцы – настраивается на положение отрицания.

Происходит это обычно мгновенно, но иногда можно заметить как бы отклонение назад, психологическое отчуждение. Вся нервно-мышечная система занимает оборонительную позицию неприятия. И наоборот, когда человек говорит «да», никакого отчуждения не происходит. Организм, как бы подавшись вперед, открывается для восприятия. Поэтому чем больше поддакиваний нам удастся извлечь из нашего собеседника в начале разговора, тем более вероятно, что мы преуспеем в намерении увлечь его воображение главным своим предложением.

Именно так поступал знаменитый древнегреческий философ Сократ. Вступая в общение с человеком, он никогда не говорил, что тот в чем-то не прав, не критиковал его. Наоборот, Сократ прикидывался простодушным дурачком, который просил, чтобы собеседник передал ему свое знание. После того как его брали в «ученики», он задавал вопросы, которые всегда предполагали утвердительный ответ. «Он задавал вопросы, с которыми его оппонент вынужден был соглашаться. Он выигрывал одно утверждение за другим, пока не набиралась целая охапка выигранных “да”. Он продолжал ставить вопросы до тех пор, пока его оппонент, не успев сообразить, как это произошло, обнаруживал, что пришел к заключению, против которого возражал несколькими минутами ранее».

Если вы хотите установить психологический контакт с человеком, вам необходимо всем своим видом показывать ему, что он вам не безразличен, что вы понимаете и разделяете его чувства. Вы должны своей позой, движениями и словами отражать его. Такого рода отражение собеседника психологи называют пейсингом.

Самое эффективное средство создания раппорта – пейсинг (держать зеркало перед кем-то). Под пейсингом понимается любая форма отражения другого человека, т. е. создание обстановки, в которой все, что он видит, слышит или чувствует, представляется ему правильным, хорошим и справедливым. Пейсинг (отражение чувств) – стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства. Есть несколько способов отражать других людей:

1. Через язык тела (поза, в которой вы сидите, положение ног, жестикуляция, положение головы, выражение лица, дыхание).
2. Через речь (тембр, темп, набор слов, сила голоса).
3. Через чувства (терпимость, заинтересованность, включенность).

Установление раппорта приводит к созданию благоприятной для психологического влияния атмосферы. В этой атмосфере доверия критическое отношение собеседника по отношению к вам может исчезнуть, что приведет к принятию им вашей точки зрения. Установление раппорта предполагает постоянное внимание к собеседнику, управление эмоциональной стороной деловых отношений. Чаще всего люди принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение. В то же время они труднее принимают (и нередко отвергают) точку зрения того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Каким образом вызвать положительное отношение к себе? У некоторых людей это получается само собой. Если мы проанализируем их поведение, то сможем выделить приемы, посредством которых им удастся вызывать у других симпатию и эмоциональное притяжение (аттракцию) (от лат. *attrahere* – привлечение, притяжение). Эти приемы, реализующиеся в виде определенных сигналов, очень часто бывают скрыты от собеседников. Минуя сознание, такой эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Если в процессе общения послать партнеру сигнал таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал. Возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что «чем-то это сообщение было приятным», «что-то в нем есть располагающее». Если же предпринимать это с данным партнером не один раз, то у него будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т. е. сформировав аттракцию, теперь вы с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней. Исследователи выделяют несколько приемов, вызывающих аттракцию.

1. Прием «имя собственное». В процессе общения с человеком необходимо называть его по имени, стараться произносить его имя как можно чаще. Зачем нужно делать это? Дело в том, что имя и личность человека тесно связаны между собой. Если вы, обращаясь к че-

ловеку, не называете его по имени (обезличенное обращение), тем самым вы показываете ему, что он интересен вам не как личность, а лишь как носитель определенных функций. Когда же при обращении к человеку произносят его имя (а имя – символ личности), то вольно или невольно показывают внимание к его личности. У каждого человека есть потребность быть личностью. Удовлетворение этой потребности ведет к возникновению положительных эмоций. Люди всегда стремятся к тем, кто вызывает у них положительные эмоции. Таким образом, часто произнося имя человека, вы невольно начинаете притягивать его к себе, формировать аттракцию.

2. Прием «зеркало отношения». У каждого человека есть потребность быть в безопасности. Удовлетворение этой потребности в процессе общения приводит к возникновению положительных эмоций. Если вы удовлетворяете данную потребность человека, вы тем самым становитесь притягательны для него. Каким образом можно сделать это? Как известно, большинство людей искренне и по доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам. Если в процессе общения человек улыбается нам и у него доброе и приятное выражение лица – это сигнал того, что он наш друг. Это значит, что мы в безопасности и нам ничто не угрожает.

3. Прием «терпеливый слушатель». Когда человек говорит о чем-то не останавливаясь, это означает, что у него есть сильная потребность выговориться. Если вы хотите понравиться этому человеку, необходимо помочь ему удовлетворить данную потребность, выслушать его до конца, быть внимательным к нему. Если вы сделаете это, то он удовлетворит свою потребность, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам возвращены в виде небольшого усиления симпатии к вам.

4. Прием «личная жизнь». У каждого человека помимо интересов, связанных с работой, есть личные интересы, увлечения и личная жизнь. Исследователями было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Д. Карнеги в своей книге «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» выделял шесть способов располагать к себе людей:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь!
3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.
5. Ведите разговор в кругу интересов вашего собеседника.
6. Давайте людям почувствовать их значимость и делайте это искренне.

При общении с деловым партнером не следует перебивать его; негативно оценивать его личность; подчеркивать разницу между собой и партнером; резко убыстрять темп беседы; избегать пространственной близости и не смотреть на партнера; пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден; не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Любое влияние предполагает изменение представлений о мире у того человека, на которого оно оказывается. Между тем часто такие изменения могут нарушать душевное спокойствие человека, поэтому человек, естественно, защищается от такого влияния. Основным психологическим механизмом, посредством которого оказывается воздействие на психику человека, является внушение (суггестия). Внушение тождественно полному доверию. В момент внушения человек принимает без критики все, что ему говорят. Однако помимо механизма внушения (суггестии) в психике человека имеется механизм, противостоящий внушению (контрсуггестия). Этот механизм проявляется в поведении человека как недоверие, критическое отношение. Именно контрсуггестия и является главной причиной возникновения тех барьеров, которые появляются на пути психологического влияния.

Различают три вида контрсуггестии: избегание, авторитет и непонимание.

Избегание. В данном случае имеется в виду избегание источников воздействия, уклонение от контактов с партнером. Со стороны эта защита очень хорошо прослеживается – человек невнимателен, не слушает, «пропускает мимо ушей», не смотрит на собеседника, по-

стоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Авторитет. Действие авторитета как вида контрсуггестии заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым.

Непонимание. Довольно часто какая-то потенциально опасная для человека информация может исходить от людей, которым он доверяет. В таком случае защитой будет своеобразное непонимание самого сообщения.

Систему барьеров можно представить как автоматизированную охранную систему – при срабатывании сигнализации автоматически перекрываются все доступы к человеку. Именно поэтому так важно при общении с человеком создать атмосферу доверия, установить с ним раппорт. Для того чтобы преодолеть барьеры контрсуггестии, существует множество приемов.

Эффективным приемом против избегания считается прием «нейтральной фразы». В процессе разговора произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл и ценность для собеседника и поэтому собирающая его внимание.

Прием «завлечение». Говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно и неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания.

Прием установления зрительного контакта. Пристально глядя на человека, мы тем самым привлекаем его внимание. Любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта [5, с. 34 – 35].

Для того чтобы поддерживать внимание человека в процессе разговора, можно использовать приемы «навязывания ритма». Постоянно изменяя характеристики голоса и речи, можно задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что-то пропустить.

Таким образом, перед тем как оказывать психологическое влияние на своего делового партнера, необходимо создать благоприятную для этого психологическую атмосферу. В атмосфере доверия и позитивных отношений легче обойти существующие барьеры контрсуггестии и донести до собеседника свою точку зрения, сформировать у него желание быть вашим союзником в предстоящих делах.

1.4. Вербальная компетентность в педагогической профессиональной деятельности

Вербальная компетентность является критически важным навыком для преподавателей, включающим в себя способность эффективно общаться и взаимодействовать с учащимися, коллегами и более широким образовательным сообществом. Эта компетенция предполагает не только владение языком, но и умение четко доносить информацию, способствовать дискуссиям и создавать инклюзивную учебную среду. В данном параграфе исследуются различные измерения вербальной компетентности в педагогической деятельности, рассматриваются ее значение, компоненты и влияние на процессы преподавания и обучения.

В образовательных учреждениях вербальная компетенция важна по нескольким причинам. Во-первых, это повышает эффективность обучения. Преподаватели, обладающие сильными вербальными навыками, могут четко объяснять концепции, преподносить информацию в увлекательной форме и способствовать конструктивному взаимодействию между учащимися. Эта способность имеет решающее значение, так как эффективная коммуникация напрямую влияет на понимание и запоминание информации студентами.

Во-вторых, вербальная компетентность способствует позитивным отношениям в классе. Когда учителя общаются эффективно, ученики чувствуют себя более комфортно, выражая свои мысли и задавая вопросы. Эта открытость способствует созданию совместной учебной среды, в которой ценятся и обсуждаются различные точки зрения. Кроме того, это помогает укрепить доверие между преподавателями и учащимися, что имеет основополагающее значение для благоприятной образовательной атмосферы.

Наконец, вербальная компетенция играет роль в формировании языковых навыков учащихся. По мере того как преподаватели моделируют эффективную коммуникацию, учащиеся учатся формулировать свои идеи и участвовать в конструктивном диалоге. Этот навык бесценен не только в академической среде, но и в будущей профессиональной жизни студентов, где четкое общение часто является предпосылкой для успеха.

Составляющие вербальной компетенции

Вербальную компетентность в учебной деятельности можно разбить на несколько ключевых компонентов:

1. Знание словарного запаса. Большой словарный запас позволяет преподавателям выбирать слова, подходящие для их аудитории. Это включает в себя понимание нюансов языка и выбор терминов, которые повышают ясность и понимание.

2. Артикуляция и произношение. Четкая речь необходима для эффективного общения. Преподаватели должны внимательно следить за своим произношением, чтобы учащиеся могли следить за происходящим без путаницы.

3. Навыки аудирования. Эффективная коммуникация заключается не только в говорении, она также включает в себя активное слушание. Преподаватели должны уметь выслушивать вопросы и опасения учащихся, демонстрируя, что их мнение ценится.

4. Невербальная коммуникация. Язык тела, мимика и жесты являются неотъемлемой частью вербальной коммуникации. Педагоги должны осознавать свои невербальные сигналы, так как они могут подкреплять или противоречить их вербальным сообщениям.

5. Адаптивность. Разные ситуации и аудитории могут требовать разных стилей общения. Преподаватели должны быть гибкими в своем подходе к ним, корректируя свой язык и методы в соответствии с потребностями разных учащихся.

Влияние вербальной компетентности на преподавание и обучение наиболее глубоко. Исследования показали, что учащиеся, которых обучают педагоги с сильными вербальными навыками, как правило, показывают лучшие академические результаты. Эту корреляцию можно объяснить несколькими факторами.

Вовлеченность. Преподаватели, которые эффективно общаются, могут заинтересовать учащихся и мотивировать их к активному уча-

стию в обучении. Такое взаимодействие имеет решающее значение для создания динамичной атмосферы в классе.

Понимание. Четкие объяснения и использование соответствующей лексики могут значительно улучшить понимание учащимися сложных тем. Когда учащиеся легко схватывают концепции, они с большей вероятностью запоминают информацию и применяют ее в различных контекстах.

Критическое мышление. Сильная вербальная коммуникация побуждает учащихся критически мыслить и формулировать свои мысли. Дискуссии, проводимые компетентными преподавателями, способствуют развитию навыков мышления более высокого порядка, позволяя учащимся анализировать и оценивать информацию, а не пассивно ее получать.

Сотрудничество. Вербальная компетенция способствует групповой работе и совместному обучению. Преподаватели, которые моделируют эффективные методы коммуникации, позволяют учащимся сотрудничать, обмениваться идеями и учиться друг у друга.

Вербальная компетенция является неотъемлемым аспектом педагогической деятельности и существенно влияет на эффективность преподавания и общий опыт обучения. Педагоги должны постоянно развивать и совершенствовать свои вербальные навыки, чтобы создавать привлекательную, инклюзивную и продуктивную среду в классе. Способствуя тесному общению, преподаватели не только повышают эффективность своего обучения, но и дают учащимся возможность стать уверенными коммуникаторами и критически мыслящими людьми. По мере того как образовательный ландшафт продолжает развиваться, приоритет вербальной компетенции будет оставаться важным для подготовки учащихся к будущим вызовам во все более усложняющемся мире.

1.5. Невербальные технологии общения в педагогическом взаимодействии

Если читатели понаблюдадут за собой, то смогут заметить, что в момент общения с людьми они могут непроизвольно жестиковать, занимать определенные позы, совершать массу действий, казалось бы, не связанных со смыслом того, о чем идет разговор. Внима-

тельное наблюдение за этими произвольными реакциями позволит также заметить, что они изменяются в зависимости от внутреннего состояния, от собеседника и ситуации в целом. Автор сам не раз был свидетелем того, как студент (до этого находившийся в полной неподвижности), поставленный лицом к лицу с аудиторией, начинал совершать телесные сокращения, убирать руки за спину или скрещивать их на груди. Если же ему не позволяли это сделать, он чувствовал тревогу и напряжение. Очевидно, такого рода реакции имеют для людей большое значение. Через них осуществляется неосознаваемое воздействие на партнера по общению, передача определенной информации. В силу этого такие произвольные реакции человека, наблюдаемые в процессе общения, получили название невербальной коммуникации.

Исследователи выяснили, что от 60 до 80 % информации в процессе общения передается за счет невербальных средств выражения и только 20 – 40 % – с помощью вербальных. К невербальным средствам общения относятся прежде всего жесты, мимика, пантомимика, а также так называемые паралингвистические компоненты речи [5, с. 120]. Основной особенностью невербальной коммуникации является то, что она обусловлена импульсами подсознания. Невербальная коммуникация во многом отражает эмоциональное состояние человека в момент общения, его (порой неосознаваемое) отношение к собеседникам и к предмету разговора.

Бессловесный язык свойственен прежде всего животным. Возможно, именно от них этот язык унаследовал и человек. У многих животных имеют место так называемые ритуальные бои. Неопытному наблюдателю, следящему за боем собак, может показаться, что это бой не на жизнь, а на смерть. Однако на самом деле собаки могут даже не касаться друг друга зубами. Происходит лишь имитация боя. Выигрывает бой тот, кто более агрессивный, сильный и решительный. Бой завершается, когда оба пса понимают, что один из них стал победителем, хотя никто даже не поцарапал друг друга. Победа закрепляется также символически. Победенный пес ложится и поворачивается так, что его горло остается открытым для победителя. Победитель встает над поверженным, обнажая клыки и рыча некоторое время. Потом оба начинают прыгать, и бой позабыт.

Невербальная коммуникация играет большую роль в процессе делового общения. Успех любого делового контакта в значительной мере зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите, какое впечатление вы производите на собеседника. Это впечатление формируется прежде всего вашей позой, жестами и мимикой. Деловой разговор может представлять собой такой же бой, какой был нами описан выше. Победа в нем определяется не только логическими аргументами, но и тем, насколько человек демонстрирует внешние признаки уверенности в себе, ответственности, решительности и т. д.

Понимание языка мимики и жестов позволит вам более точно понять, какую позицию в разговоре занимает ваш деловой партнер, как встречено то, что вы говорите, – с одобрением или враждебно. Понимая невербальный язык вашего собеседника, вы сможете узнать о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата. Неадекватное понимание невербального языка вашего делового партнера может привести к негативным последствиям. Дж. Фаст в своей книге «Язык тела» приводит пример такого рода ситуации. Знакомый бизнесмен рассказал ему следующую историю.

«Том приехал в Солт-Лейк-Сити из городка Баунтифул, который расположен недалеко от столицы Юты, но в культурном плане как будто на другом конце планеты. Это очень маленький городок, и Том был уверен, что все жители большого города сговорились, как бы облапошить его. Мне кажется, что в глубине души он чувствовал, что сделка выгодна для нас обоих, но никак не мог довериться мне. Для него я был бизнесмен, который крутился в большом городе как сыр в масле, и ему казалось, что для меня он всего лишь деревенщина, которую грех не надуть. Я пытался изменить его представление о бизнесмене из большого города, старался показать, что я его друг, но как только я взял его за плечо, это прикосновение уничтожило сделку». Дж. Фаст пишет, что, по мнению Тома, бизнесмен из Солт-Лейк-Сити совершил нападение на его линию обороны. «Никакой почвы для контакта еще не было создано. Бизнесмен пытался сказать на языке тела: "Доверяй мне. Давай дружить". Но для Тома этот жест выглядел как агрессия. Не обратив внимание на то, что Том продолжал оставаться в оборонительной позе, бизнесмен одним лишь жестом угробил намечавшееся выгодное дело».

Наука о языке тела, изучающая поведенческие проявления бессловесного общения между людьми, называется кинесикой. Анализируя движения и позы собеседников, вы сможете получить информацию об их эмоциональном состоянии, особенностях характера, отношении к вам и предмету разговора, наличии определенных культурных норм.

Позы собеседника в силу того, что они не фиксируются сознанием, могут более всего передавать его истинные мысли и настроения. Например, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Намереваясь сделать какое-то сообщение или доклад, вы можете получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более негативно настроена и напряжена аудитория, тем больше в ней поднятых плеч и опущенных уголков рта. Если у ваших собеседников поднята голова и опущены плечи, это может означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией. Чувства поражения, презрения, неудовлетворенности, страха, неуверенности, замкнутости могут выражаться опущенной головой и поднятыми плечами.

Поза, принимаемая собеседником, сидящим на стуле, многое может сказать о его состоянии на данный момент. Когда ваш собеседник сидит на стуле за спинкой, это означает, что он чувствует агрессивность, а может быть, превосходство. Скрещенные ноги и руки говорят о сильной враждебности. Собеседник, сидящий в позе «как вкопанный», с напряженно выпрямленным телом и вросшими в пол ногами, не отрываясь смотрящий на своего партнера, на самом деле его, как правило, не слушает и занят своими мыслями. Заинтересованный слушатель обычно сидит на краю кресла или стула, подавшись вперед, склонив голову вбок и опершись на руку. Наклон головы вбок означает заинтересованность, говорит о том, что человек внимательно следит за ходом мысли собеседника. Потеря интереса к рассказу выражается в том, что слушатель выпрямляется, приподнимается, а затем опускает плечи. Его взгляд начинает блуждать по стенам, потолку или лицам присутствующих. Тем самым он дает понять, что разговор пора заканчивать.

В ходе деловых переговоров не рекомендуется принимать позу, демонстрирующую закрытость и агрессивность. Для нее характерны

насупленные брови, наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные или сжатые в кулаки пальцы. Негативное впечатление на вашего собеседника могут произвести также надетые очки с затемненными стеклами, поскольку значительная часть информации, обычно считываемая с глаз, оказывается для него недоступной.

Позы собеседников также отражают их субординацию. Если человек хочет показать свое превосходство и чувствует себя хозяином положения, он обычно сидит развалившись, закинув ногу на ногу. Человек, чувствующий себя в подчиненном положении, часто сидит на краешке стула, положив руки на колени. Позы, выражающие стремление к превосходству: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть приподнята, руки перекинута у талии. Если человек в процессе общения стремится во всем соглашаться, он непроизвольно копирует позы и жесты того человека, с которым общается.

Для делового взаимодействия характерно несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

1. Жесты открытости свидетельствуют о том, что собеседник искренен, добродушно настроен, стремится говорить откровенно. К этой группе относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака». Жест «раскрытые руки» состоит в том, что собеседник протягивает навстречу вам руки ладонями вверх. Он демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт. Жест «расстегивание пиджака» говорит о дружеском расположении собеседника к вам. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Если ваш собеседник меняет свое решение в благоприятную сторону, он обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

2. Жесты подозрительности и скрытности выражают недоверие к вам, сомнение в вашей правоте, стремление что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов.

3. Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Ощущая угрозу, человек может сжимать кулаки, напрягать мышцы рук и плеч.

4. Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое выражение лица может сопровождаться жестом «рука у щеки», когда собеседник опирается рукой на щеку. Это означает, что он чем-то заинтересовался. Жест «пощипывание переносицы» выражает глубокую сосредоточенность и напряженные размышления. При принятии решения собеседник может почесывать подбородок. Этот жест может сопровождаться прищуриванием глаз – собеседник как бы что-то рассматривает вдали, ища там ответ на свой вопрос. Если собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы – ниже рта), это говорит о том, что он критически воспринимает ваши доводы.

5. Жесты сомнения и неуверенности включают в себя почесывание указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений), прикосновение к носу или его легкое потирание. Когда собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос.

6. Жесты и позы, свидетельствующие о желании закончить беседу. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, это знак того, что вы для него стали неинтересны или просто надоели. Возможно, он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у собеседника, учтите, нужно что-то изменить, чтобы разговор успешно завершился. Жест «почесывание уха» выражает желание собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Потягивание мочки говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам. Когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом и его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти.

7. Жесты несогласия проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Одним из таких жестов следует назвать «собираение несуществующих ворсинок с костюма». Этот жест сопровождается обычно тем, что собеседник сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее распространенный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является верным признаком того, что разговор ему не нравится.

Таким образом, зная, что означает тот или иной жест, вы сможете лучше понять состояние своего собеседника, найти более приемлемый способ взаимодействия с ним.

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку в процессе общения. Науку, изучающую личное пространство человека, Э. Холл назвал проксемикой.

Психологи установили, что у человека, так же, как и у животных, есть сильная потребность обладать определенной территорией. Для любого человека свойственна потребность иметь оболочку территории вокруг себя. «Эта оболочка может быть различной: от узкой раковины городской квартиры до более крупного пространства, включающего двор и дом человека, который живет в пригородном районе, и до широких просторов, которыми наслаждается сельский житель». Как пишет Роберт Ардри, «именно "территориальный императив" заставляет животных и людей захватывать, удерживать и защищать определенную территорию». При этом человеку свойственно испытывать негативные переживания, если кто-то вторгается на защищаемую им территорию.

Э. Холл считает, что по тому, как человек использует пространство, можно узнать, в каких отношениях он находится с людьми, насколько тот или иной человек близок ему. После многочисленных исследований Э. Холл выделил четыре ярко выраженные зоны, внутри которых действует человек. Он назвал их зонами:

- 1) интимной близости;
- 2) личной близости;
- 3) социального контакта;
- 4) общественной дистанции.

Расстояние, устанавливаемое между людьми в процессе общения, увеличивается по мере того, как степень близости между ними

уменьшается. В интимную зону человек пускает только самых близких людей. Границы этой зоны располагаются при максимуме сближения в 15 сантиметрах, при минимуме – в 45 сантиметрах от тела. Максимальная степень сближения предполагает любовные отношения, тесную дружбу, привязанность детей к своим родителям или друг к другу.

«Когда вы находитесь на максимально близком интимном расстоянии к своему партнеру, – отмечает Э. Холл, – он невольно захватывает все ваше внимание. По этой причине такой контакт между двумя мужчинами может создавать ощущение неловкости и неудобства. Находиться на расстоянии интимной близости между мужчиной и женщиной – вполне естественно. Когда же мужчина и женщина, которые не находятся друг с другом в интимных отношениях, оказываются друг с другом на расстоянии интимной близости, такая дистанция между ними вызывает у них смущение. По правилам нашей культуры, интимное расстояние между двумя женщинами в обществе вполне допустимо. В арабском же мире такое расстояние допустимо и между двумя мужчинами. В арабских, а также других странах Средиземноморья мужчины часто ходят по улице взявшись за руки, что кажется совершенно недопустимым для двух взрослых мужчин в США».

В условиях современного города люди довольно часто невольно оказываются приближенными друг к другу на интимное расстояние. В этом случае они автоматически стараются соблюдать определенные правила поведения. Так, например, когда они оказываются в переполненном вагоне метро или кабине лифта, то стараются стоять неподвижно и не дотрагиваться до соседей. Если они случайно прикасаются к стоящим рядом людям, они напрягают мускулы в зоне прикосновений. Тем самым они как бы говорят: «Я прошу вашего прощения за вторжение в ваше пространство, но обстоятельства заставили меня так поступить. Разумеется, я уважаю вашу личную территорию и совсем не хочу навязать вам интимную дистанцию».

Следующей зоной, описанной Э. Холлом, является зона личной близости. Крайний предел зоны личной близости, по определению Э. Холла, составляет от 80 до 130 сантиметров. В эту зону допускаются знакомые люди. Во время вечеринки гости часто, начиная беседу с такого расстояния, постепенно сближаются и достигают макси-

мума сближения, указанного выше. С помощью соблюдения этого расстояния можно передать много сигналов: от «я немного сторонюсь вас» до «я выделил вас среди прочих гостей, и вы мне намного ближе, чем остальные».

Зона социального контакта начинается в 130 сантиметрах от тела и заканчивается на расстоянии двух метров от него. На таком расстоянии обычно ведутся деловые беседы. На этом расстоянии мы удерживаем клиента, прибывшего в наш офис, нового сотрудника фирмы или разговариваем с нашим начальником. Мы соблюдаем примерно такую дистанцию во время случайных сборищ людей. В то же время такое расстояние может использоваться для воздействия на собеседников. Начальник использует это расстояние для того, чтобы оказывать психологическое воздействие на подчиненного: на такой дистанции начальник, стоящий над сидящей секретаршей, кажется выше ростом, массивнее, и он господствует над значительной частью обозреваемого пространства.

Зона общественной дистанции простирается от трех с половиной до семи с половиной метров. В рамках этой зоны может происходить общение преподавателей и студентов, руководителя с группой подчиненных. На таком расстоянии политические лидеры встречаются с народом.

В рамках делового взаимодействия при помощи определенных приемов один человек может на языке тела показать свое превосходство над другим (например, начальник над подчиненным). Исследователи решили изучить эти приемы с помощью немого фильма. Актеры сыграли начальника и подчиненного в различных сценках. Они изобразили, как посетитель входит в кабинет, в котором за столом сидит человек. Зрителям, которые просмотрели эти сценки, было предложено дать оценку поведения начальника и посетителя. Их оценки и пояснения позволили заметить ряд закономерностей. По мнению зрителей, статус посетителя был самый низкий, когда он останавливался в дверях и оттуда начинал обращаться к человеку, сидевшему за столом. Его положение было повыше, когда он преодолевал половину пути до письменного стола. Он занимал самое высокое положение, когда он подходил прямо к столу и оттуда начинал вести разговор с начальником. Другим признаком, по которому определяли положение

посетителя, было время, которое проходило между его стуком в дверь и входением в кабинет. Статус же начальника определяли по времени, которое проходило от того момента, когда он услышал стук в дверь и отозвался. Чем медленнее посетитель входил к начальнику, тем ниже был его статус. Напротив, чем медленнее начальник отзывался на стук в дверь, тем выше было его положение.

Как мы видим, в данном случае речь идет об отношении к территории. Посетителю разрешают войти на территорию начальника, и такая организация отношений в пространстве автоматически придает последнему статус превосходства. То, как далеко и насколько быстро посетитель входит на чужую территорию, или, другими словами, в какой степени он бросает вызов чужим границам, свидетельствует о том, как он оценивает свое положение в обществе. Большой начальник входит в кабинет своего подчиненного без предупреждения. Подчиненный будет ждать разрешения войти в кабинет босса.

Если человек чувствует, что его личная территория подверглась вторжению, это сразу отражается в его поведении и жестах. В этой ситуации человек может покачивать или постукивать ногой, раскачиваться из стороны в сторону. Эти сигналы гласят: «Ты слишком близко. Твое присутствие вызывает у меня беспокойство». Следующая серия сигналов: глаза закрывают, подбородок приближают к груди, плечи опускают ниже и выдвигают немного вперед. Все эти знаки говорят: «Уходи. Я не хочу, чтобы ты тут был. Ты вторгся в мое пространство».

Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и во времени. Важным социальным знаком является то, как человек распоряжается чужим и своим временем. В частности, заставить другого человека ждать – значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Опаздывая, вы показываете вашему деловому партнеру, что вы выше него.

Движения глаз – еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо. Например, когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получают так называемые «глаза-бусинки», или «змеиные глаза».

В процессе делового общения необходимо учитывать также паралингвистические компоненты речи это интонация, ударение, темп, паузы в речи и т. п. Уважение к говорящему в деловом общении вызывает прежде всего красивая, понятная и разумная речь. Важной считается также «энергетика речи»: ее экспрессия и тональная вариативность. Людям обычно нравится, когда в процессе разговора с ними не суется, эмоционально чеканят фразы, всем своим видом подчеркивают уверенность в правильности используемых аргументов. Единство манеры поведения и произнесения речи, как правило, оказывает максимальное воздействие на слушателей, располагает их к говорящему.

Таким образом, невербальная коммуникация может играть огромную роль в процессе делового общения. Это канал, посредством которого участники делового взаимодействия передают друг другу информацию, которая не может быть высказана вслух. Результат делового общения во многом определяется тем, что происходило в процессе невербальной коммуникации. Владея языком невербального общения, можно не только познавать психологические особенности собеседника, его отношение к вам и предмету разговора, но и управлять его поведением.

1.6. Технология ведения переговоров

«Успех в жизни зависит от того, насколько успешно вы ведете свои переговоры. Ведь в каждом аспекте – в бизнесе, социальной области, отношениях между людьми – ощущается потребность в переговорах. Из своего личного опыта и исследований я сделал вывод, что в жизни можно вести переговоры по всем вопросам, при любых обстоятельствах и в любое время» – так начинает свою книгу «Гений

переговоров» известный американский специалист по ведению переговоров Джеральд Ниренберг. Он подчеркивает, что люди ведут переговоры всякий раз, когда обмениваются идеями с намерением изменить взаимоотношения, когда пытаются прийти к соглашению, т. е. переговоры занимают важное место в нашей повседневной жизни и в деловом общении.

Следует отметить, что во многих цивилизованных странах культуре переговоров придается важное значение. Издается большое количество литературы по данному вопросу, проводятся многочисленные курсы и семинары, разрабатываются компьютерные обучающие программы и т. п.

В современной России многие деловые люди не имеют опыта ведения переговоров, никогда и нигде не обучались этому искусству. Поэтому проблема овладения навыком и умением вести переговорный процесс становится в настоящее время чрезвычайно актуальной. Большую помощь в решении этой задачи могут оказать советы и рекомендации отечественных и зарубежных исследователей.

Что такое переговоры? Переговоры – это обсуждение с целью заключения согласия между кем-либо по какому-либо вопросу. Так толкуется это слово в четырехтомном академическом словаре русского языка. В приведенном определении подчеркивается специфика данного вида коммуникации, его отличие от других форм, в частности беседы.

В беседе, как уже отмечалось, партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. А в процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Конечно, на практике порой бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблемными, организационными, творческими. Фактически любая беседа может перерасти в переговоры. В свою очередь, стороны, ведущие переговоры, не всегда готовы к совместным действиям и ограничиваются обменом взглядами, информацией. Да и само слово «переговоры» в русском литературном языке имеет еще одно значение, зафиксированное в словарях: «обмен сведениями, мнениями; разговор».

Существуют различные подходы к описанию переговоров.

В зависимости от сферы деятельности, в которой ведутся переговоры, они могут быть дипломатическими, политическими, эконо-

мическими, военными, производственно-техническими, торговыми, административными и др.

Переговоры различаются по цели, которую ставят перед собой их участники. По этому основанию можно выделить следующие виды переговоров: о заключении соглашения, договора; о продлении действующих договоренностей; о координации совместных действий; об изменениях в договоре, перераспределении взаимных обязательств; о выполнении соглашений; о нормализации отношений, снятии конфликтных моментов; для успокоения оппонентов при затягивании решения проблемы; для привлечения внимания общественности к обсуждаемым вопросам и т. п.

Переговоры классифицируют и по характеру взаимоотношений между сторонами. По данному признаку выделяются три вида переговоров с условным названием: партнерские (участники переговоров – партнеры – работают в условиях сотрудничества), конкурентные (участники переговоров – конкуренты, соперники, борются за получение больших выгод, преимуществ), конфронтационные (участники переговоров находятся в конфликтных отношениях).

Несмотря на многообразие представленных видов, все переговоры имеют много общего, характеризуются рядом признаков, которые необходимо учитывать в практической деятельности.

Важнейшая особенность переговоров заключается в том, что мнения участников частично совпадают, а частично расходятся. При полном совпадении взглядов оппонентов переговоры не нужны, необходимы совместные действия для решения поставленных задач. Если же позиции сторон диаметрально противоположны и участников общения на данный момент ничто не объединяет, за стол переговоров садиться нельзя. Нужно определенное время для сближения позиций противников и появления точек соприкосновения взаимных интересов.

Переговоры являются эффективным средством разрешения конфликтов, спорных вопросов, установления доброжелательных отношений и налаживания сотрудничества.

Следует иметь в виду, что переговоры – это не игра, не война, не поле битвы, не театр действий, поэтому недопустимо начинать переговоры с настроением одержать верх над противником. Как пишет Дж. Ниренберг, «целью переговоров является не мертвый соперник,

не “раздавленный”, загнанный в угол оппонент. Это никому ничего не дает». «При правильном ведении переговоров побеждает каждый участник, выигрывают все», – утверждает Ниренберг, формулируя свою главную идею.

Как подчеркивают многие специалисты по ведению переговоров, успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения, т. е. наиболее приемлемые для той и другой стороны в данной ситуации.

Исследователи обращают внимание еще на один важный аспект ведения переговоров. Они считают, что в переговорах главным является не анализ позиции оппонентов, хотя это бесспорно, важно и необходимо, а учет интересов сторон, т. е. на первый план выдвигается поиск баланса интересов, их соотношения, основной вопрос состоит в том, как разрешить противоречия и в наиболее полном объеме реализовать их совпадение.

К сожалению, в переговорах различного рода, особенно коммерческих, нередко приходится сталкиваться с неумением, а порой с явным нежеланием считаться с интересами партнеров, с непониманием того, что только общая выгода является условием дальнейшего успешного сотрудничества.

Примечательно в этом отношении рассуждение профессора Йоркского университета в Канаде Р. Петерсона: «Когда два западных бизнесмена обсуждают деловые предложения, они рассуждают так: мы объединяемся, чтобы увеличить размеры пирога, и тогда каждый получит большой кусок. У советских – психология другая. Они полагают, что размер пирога определен заранее и задача – оттяпать себе кусок побольше».

Залогом успешного проведения переговоров служит хорошая подготовка к ним. Подготовительный этап включает в себя отработку как организационных моментов, так и содержательной стороны переговоров.

В процессе организации переговоров необходимо решить, кто будет принимать участие в переговорах, кто возглавит делегацию, как распределить обязанности между членами организации. Нужно определить место, время встречи, составить программу переговоров, уточнить регламент работы, подготовить помещение, оборудовать рабочие места, дать поручения сотрудникам, обслуживающим перего-

воры, и т. д. Несвоевременное и некачественное решение организационных вопросов может создать атмосферу напряженности, что негативно скажется на ходе переговоров, а то и приведет к их срыву.

Для участников переговоров далеко не безразлично, где проводятся переговоры – в собственном офисе или на территории оппонента. При определении места встречи нельзя забывать о выигрышных моментах обеих ситуаций. Вот что по этому поводу пишет Дж. Ниренберг: «Если встреча проводится на вашей площадке, у вас будут следующие преимущества: 1) вам представляется возможность получить одобрение у своего руководства по вопросам, которые вы ранее не предвидели; 2) вы можете заниматься и другими делами и иметь под рукой собственные средства производства; 3) это представляет вам психологическое преимущество из-за того, что противная сторона пришла к вам и 4) это экономит время и деньги на поездку.

Перемещение переговоров на территорию оппонента также имеет свои выгоды: 1) можно посвятить все время именно переговорам, без отвлечений и прерываний, которые могут возникнуть в вашем офисе; 2) можно “придерживать” информацию, заявляя, что в данный момент она у вас отсутствует; 3) у вас будет возможность зайти к кому-нибудь из руководства противной стороны; 4) бремя подготовки хозяйственных дел будет лежать на оппоненте, и оппонент не будет свободен от других своих обязанностей.

Если ни одна из этих альтернатив не кажется удовлетворительной, можно встретиться с оппонентом на нейтральной территории».

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности если вы сами являетесь инициатором встречи, поэтому прибегают к различного рода отговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны, мы предлагаем 10 часов».

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности – переговоры длятся 1,5 – 2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00 – 17.30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельницы, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям чашку кофе или чая. В редких и особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяка или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения. Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание следует не руководителю фирмы, а кому-нибудь из сотрудников, лучше симпатичной и приветливой девушке. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам. Далее следует организационная стадия, когда переходят к формированию состава делегации, т. е. к определению количественного и персонального состава, назначению главы.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками.

В каждом конкретном случае перед организатором возникает вопрос, использовать в переговорах команду или одного участника. Это зависит от многих факторов: предмета разговора, его значимости, предстоящих трудностей, условий работы, наличия времени и т. п.

При решении вопроса следует учитывать преимущества того и другого варианта. Например, когда переговоры ведутся одним участником, к числу таких достоинств исследователи относят следующие моменты:

1) предотвращается направление вопросов от противоположной стороны на наиболее слабого члена команды или создание разногласий между членами команды;

2) полная ответственность ложится на плечи одного человека;

3) предотвращается ослабление заявленных позиций из-за разногласий мнений между членами команды.

В большинстве случаев переговоры ведутся командой, которая добивается положительных результатов благодаря следующими факторами:

1) в команде используются люди различных специальностей, они могут скорректировать неправильное восприятие фактов;

2) появляется возможность взвешивания и согласования мнений;

3) можно выставить другой стороне более широкую оппозицию.

Способный лидер команды может использовать различных членов команды как исполнителей для того, чтобы добиваться уступок, или чтобы не позволять делать уступки. Подобный подход называется «я должен проконсультироваться по этому поводу со своим партнером».

Несмотря на то что технические организационные вопросы являются весьма важными и без их решения переговоры не могут состояться, основное внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса. Такая проработка включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;

- определение возможных вариантов решения;

- подготовку предложений и их аргументацию;

- составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате перегово-

ров с партнерами. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес – это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Со взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно. Они предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). А под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересы другой стороны, иными словами, стороны хотят разного.

При подготовке следует выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно. В чем они совпадают, в чем расходятся? Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести к ответу на вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными?

На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция, основанная на нем, а также определяются возможные варианты решения. Следует продумать и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть подготовлены заранее.

Обычно подготовительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т. д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры (где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т. д.).

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, произведет благоприятное впечатление. Особенно это важно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Сбор информации о партнерах, конкурентах, клиентах является довольно распространенным методом в бизнесе, коммерческой деятельности. Например, Харви Маккей, крупный американский предприниматель, руководитель корпорации по производству конвертов, разработал анкету клиента из 66 вопросов. Она состоит из следующих разделов: Клиент, Полученное образование, Семья, Предшествующая деятельность, Особые интересы, Стиль жизни. «66-пунктный вопросник Маккея» позволяет систематизировать имеющуюся информацию таким образом, чтобы обеспечить оперативную и всестороннюю характеристику клиента.

Источниками информации анкеты служат личные контакты с клиентами, непосредственные наблюдения служащих, а также другие клиенты, поставщики, банки, газеты, отраслевые издания, телепередачи, секретари, помощники. Можно также обратиться к перечню контрольных вопросов для сбора информации об оппоненте. Его составили супруги Дональдсоны, известные американские специалисты по вопросам менеджмента, получившие международное признание (с полным списком вопросов можно ознакомиться в книге М. К. Дональдсона «Умение вести переговоры»).

Очень полезно, чтобы в переговорах участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практиче-

скими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

Желательно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

После подготовительного этапа наступает самая ответственная стадия – собственно переговоры, реальная встреча всех участников.

Переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап – взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса – очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Не случайно канадский исследователь Дж. Уинхем рассматривает переговоры как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл. Не помешает и соблюдение ряда ре-

комендаций по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи супруги Швальбе:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- наиважнейшие мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником);

- речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;

- речь – лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;

- необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения – это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

- покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);

- сосредоточьтесь на логичности высказываний;

- уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;

- наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего; помните, что цель собеседника – заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью;

- не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;

- постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;

- не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога Лабрюйера: «Талант собеседника не в том, что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами».

Второй этап – обсуждение позиций и точек зрения участников – направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уяснения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации – не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером – это создание климата сотрудничества и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания. Вот два совета:

- избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

- во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки продавать отдельно;

– при обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом.

Если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений. Формы его различны – совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывают исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выяснить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в *третий этап* – этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотношения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

Техника ведения переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения. Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале метод позиционного торга.

Суть *метода позиционного торга* заключается в том, что занимаются позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя лишь на небольшие уступки. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее уступки, тем больше времени и усилий потребуются, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга – реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т. п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами, «все или ничего».

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается очень редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое срединное решение.

Опыт зарубежных сделок показывает, что продавцы в своих коммерческих предложениях перед началом торга обычно завышают цену на 10 – 20 % по отношению к расчетной, постепенно понижая, «уторговывая» ее до уровня, приемлемого для покупателя. Покупатель же, начиная разговор, заявляет продавцам заниженные против их предложений цены, а впоследствии начинает повышать их до уровня, приемлемого для продавца. Очень часто, когда все аргументы уже исчерпаны, а позиции сторон не сблизилась, партнеры делят пополам «неуторгованную разницу между ценой продавца и ценой покупателя». Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является метод так называемых *принципиальных переговоров (или переговоров по существу)*, разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или Переговоры без поражения».

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах – принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах – значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, все эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что и вам, и вашему партнеру полагается по праву.

Таким образом, мы рассмотрели два принципиально противоположных подхода к коммерческим переговорам, которые, по сути дела, являются методами их ведения. Это метод позиционного торга, т. е. конфронтационный подход, и метод принципиальных переговоров, т. е. партнерский подход к их ведению.

Конфронтационный подход – это противостояние двух сторон, своеобразное «перетягивание каната», которое проходит под девизом «все или ничего». Здесь ваш выигрыш равнозначен потере партнера и

наоборот. Как правило, такой подход приводит в лучшем случае к асимметричному решению, в худшем – обостряет отношения или вообще разрывает их.

Отличным от него является партнерский подход, реализуемый путем совместного анализа проблемы и поиска решения, которое отвечало бы обоюдным интересам. Данный подход предполагает большую степень открытости и доверия, поэтому он наиболее результативен.

Любой из рассмотренных подходов к ведению коммерческих переговоров, которые условно назвали методами, предполагает выбор типа принимаемого решения. Таких типов три. Рассмотрим их последовательно.

Первый тип решения – компромисс, когда стороны идут на взаимные уступки. Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

Второй тип решения – нахождение в ходе обсуждения принципиально нового решения, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Иногда кажется, что переговоры зашли в тупик. Помочь в таких переговорах может так называемая стратегия прорыва. Она основана на уважении к оппоненту. Важно не заставить его принять решение, а дать возможность самому сделать свой выбор, а для этого нужно соответствующим образом изменить обстановку, другими глазами посмотреть на ситуацию, трансформировать переговоры, превратить противника в партнера по конструктивным переговорам и т. п.

Третий тип решения – асимметричный, когда уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой, но оппонент вынужден соглашаться с этим, в противном случае он потеряет еще больше. Такого решения следует избегать даже в том случае, когда партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным. Фактически такие решения закрепляют с помощью переговоров поражение какой-либо стороны.

Технология переговоров изменила подход к заключению сделок и разрешению конфликтов. Используя цифровые инструменты и методы, участники переговоров могут повысить свою эффективность и достичь лучших результатов. Тем не менее важно помнить об этических последствиях, связанных с использованием технологий. По мере того как переговоры продолжают развиваться в эпоху цифровых тех-

нологий, специалисты-практики должны осторожно ориентироваться в сложностях технологий ведения переговоров, следя за тем, чтобы их подходы способствовали доверию, сотрудничеству и справедливости. Внедрение технологий при сохранении этических стандартов в конечном итоге будет способствовать более продуктивным и успешным переговорам в будущем.

1.7. Конфликты и пути их разрешения

Наша жизнь полна противоречий и столкновений. Конфликты постоянно возникают между членами семьи, частными лицами и организациями, представителями различных государственных, политических, общественных структур, между отдельными регионами внутри страны, между государствами и т. п. Конфликтов невозможно избежать ни в какой сфере деятельности – производственной, управленческой, предпринимательской, – поэтому деловому человеку важно знать, что представляет собой конфликт как социально-психологическое явление, каковы его природа и причины возникновения, какой должна быть стратегия поведения в конфликтной ситуации и т. п.

В последнее время проблемами конфликта активно занимаются представители многих научных дисциплин, из них лидирующее положение принадлежит психологии. В 50 – 60 гг. XX в. начала складываться новая междисциплинарная область знания, которая получила название «Конфликтология».

Конфликтология – это наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования.

Что же представляет собой конфликт? Слово «конфликт» заимствовано из латинского языка (*conflictus* – столкновение). Под конфликтом понимается столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды, серьезные разногласия, острый спор, приводящий к борьбе.

Типология конфликтов

В научной, справочной и методической литературе описываются разнообразные классификации конфликтов на основе их существенных признаков. Одним из таких признаков можно выделить характер субъекта конфликта. В качестве субъекта может выступать от-

дельное лицо, два или несколько лиц, группа лиц, организации, государства и т. д. По этому основанию выделяют конфликты *внутриличностные* и *социальные*. Все эти конфликты можно представить в виде схемы (авторы А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов) (табл. 1, 2).

Таблица 1

Классификация внутриличностных конфликтов

Структура внешнего мира личности			Вид внутриличностных конфликтов
Хочу "Я хочу"	Надо "Я должен"	Могу "Я могу"	
↔			Мотивационный конфликт
↔↔↔			Нравственный конфликт
↔↔↔↔↔			Конфликт нереализованного желания
	↔		Ролевой конфликт
	↔↔↔		Адаптационный конфликт
		↔	Конфликт неадекватной самооценки

Таблица 2

Типология конфликтов

Конфликты			
Социальные		Внутриличностные	
1.	Межличностные	Между «хочу» и «хочу»	
2.	Между личностью и группой	Между «могу» и «не могу»	
3.	Между малыми социальными группами	Между «хочу» и «не могу»	
4.	Между средними социальными группами	Между «нужно» и «нужно»	
5.	Между большими социальными группами	Между «хочу» и «нужно»	
6.	Межгосударственные	Между «нужно» и «не могу»	
	Между отдельными государствами	Между коалициями государств	—

Конфликты могут быть *конструктивными* и *деструктивными*. *Конструктивные* конфликты, как правило, затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации, их разрешение помогает вывести организационную структуру на новый, более эффективный уровень развития. Конструктивный характер конфликт будет носить только в том случае, если оппоненты не выйдут за рамки деловых отношений. *Деструктивные* конфликты возникают, когда стороны не придерживаются нравственно-этических норм поведения, стремятся психологически подавить партнера, дискредитируют и унижают его в глазах окружающих, прибегают к взаимным оскорблениям. Решение проблемы в такой ситуации становится невозможным.

По характеру отношений подчиненности между участниками различают два основных типа конфликтов: *по вертикали* (люди находятся в подчинении друг к другу) и *по горизонтали* (сотрудники одного статуса, не находясь в подчинении друг к другу). Некоторые авторы выделяют также *смешанные* конфликты, в которых представлены и те, и другие отношения; конфликты *по диагонали* (оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности).

В зависимости от длительности времени протекания конфликты бывают *кратковременные*, *длительные* и *затяжные*.

Так как конфликты происходят в разных сферах жизнедеятельности людей, их классифицируют на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические, социальные и др. [8, с. 137 – 139].

Причины возникновения конфликтов

Вопрос о причинах возникновения конфликтов является чрезвычайно сложным и недостаточно изученным. Известно, что в нашей стране проблема конфликта была долгое время запретной для многих наук, в том числе и общественных. За публикациями, содержащими теоретический анализ социальных и политических конфликтов, осуществлялся жесткий государственный контроль. Исследования, освобожденные от идеологического догматизма, появились только в начале 90-х годов XX в. [29]. В последнее десятилетие возникла новая парадигма исследования конфликта – адисциплинарный подход, или структурная теория конфликта. Учение данного направления исходит из того, что люди и группы имеют ряд универсальных социальных потребностей, которые в принципе неустранимы. Глобальными источниками и причинами конфликтов они считают недостатки обще-

ственного устройства и несовершенство правовой системы. Невозможность удовлетворить потребности существования в рамках действующих социальных институтов становится главной причиной различных конфликтов и нестабильности в обществе.

В целом конфликты можно разделить на несколько типов:

1. *Межличностные конфликты*. Они происходят между людьми и часто коренятся в личных различиях, недопонимании или конкуренции. Например, конфликты между друзьями или коллегами могут возникать из-за разных ценностей или стилей общения.

2. *Внутриличностные конфликты*. Этот тип включает в себя внутреннюю борьбу внутри человека, часто возникающую из-за противоречивых желаний или убеждений. Например, студент может испытывать тревогу при выборе карьерного пути, разрываясь между страстью и практичностью.

3. *Организационные конфликты*. Они возникают внутри организаций и могут быть вызваны конкуренцией за ресурсы, различными целями или борьбой за власть. Например, конфликты между отделами в компании могут возникать при столкновении приоритетов.

4. *Культурные конфликты*. По мере того как общества становятся более разнообразными, культурные конфликты могут возникать из-за различий в убеждениях, ценностях или практиках. Эти конфликты могут проявляться в недопонимании или дискриминации на основе культурных различий.

5. *Глобальные конфликты*. Эти конфликты происходят между нациями или группами в более широком масштабе, часто подпитываемые политическими, экономическими или идеологическими разногласиями. В качестве примеров можно привести территориальные споры и международную напряженность из-за ресурсов.

Анализ многочисленных конкретных конфликтов в различных областях трудовой, общественной и личной жизни позволил ученым выделить и описать наиболее распространенные причины возникновения конфликтных ситуаций. Довольно подробная их характеристика содержится в учебнике А. Я. Анцупова, А. И. Шипилова «Конфликтология».

Прежде всего авторы выделяют причины, которые вызваны объективными обстоятельствами. К ним они относят: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;

слабую разработанность и использование в России нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправедливое распределение значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ; образ жизни россиян, связанный с материальной неустроенностью и радикальными масштабными, быстрыми переменами и др.

Авторы описывают также организационно-управленческие, социально-психологические и личностные причины конфликтов, носящие объективно-субъективный характер. Приведем названную классификацию.

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп.

1. Структурно-организационные причины: несоответствие структуры решаемым задачам (ошибки допущены при проектировании структуры организации; задачи и деятельность организации непрерывно изменяются).

2. Функционально-организационные причины: не отлажены функциональные связи организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками.

3. Личностно-функциональные причины: неполное соответствие работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

4. Ситуативно-управленческие причины: ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

Организационно-управленческие факторы, по данным исследования производственных конфликтов, являются причиной 67 % конфликтов в трудовых коллективах.

Социально-психологические причины конфликтов обусловлены взаимодействием людей, включением их в социальные группы.

1. Потери и искажение информации в процессе межличностной и групповой коммуникации. Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается; часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека; часть информации утаивается говорящим и т. п.

2. Несбалансированное ролевое взаимодействие людей. Партнер А считает себя старшим, а партнера Б – младшим; партнер Б, в свою очередь, старшим считает себя, а партнера А – младшим.

3. Разный подход к оценке одних и тех же сложных событий. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон. Люди болезненно относятся к точкам зрения, которые отличаются от их собственной.

4. Выбор разных способов оценки результатов деятельности. Оценивая деятельность других, люди чаще ориентируются на идеал, норму, на тех, кто выполнил аналогичную работу отлично; свои же результаты работник обычно оценивает по сделанному, сравнивая их с началом деятельности с теми, кто выполнил подобную работу хуже.

5. Внутригрупповой фаворитизм. Предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

6. Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми.

7. Ограниченная способность к децентрации, т. е. к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

8. Желание получить от окружающих больше, чем отдавать им.

9. Стремление к власти.

Конфликты являются неотъемлемой частью человеческого взаимодействия независимо от того, происходят ли они в личных отношениях, на рабочем месте или даже в глобальном масштабе. Понимание природы конфликтов, их причин и эффективных стратегий разрешения имеет важное значение для улучшения социальной динамики и укрепления сотрудничества между отдельными лицами и группами. Рассмотрим различные типы конфликтов, их глубинные причины и эффективные стратегии их разрешения.

Причины конфликтов

Понимание причин конфликтов имеет решающее значение для эффективного их разрешения. К распространенным причинам относятся:

1. **Недопонимание.** Плохое общение может привести к недопониманию и предположениям, что приведет к эскалации напряженности. Например, непонятное электронное письмо может привести к путанице и конфликтам между коллегами.

2. Различия в ценностях и убеждениях. Конфликты часто возникают, когда отдельные люди или группы придерживаются принципиально разных ценностей или убеждений, что приводит к трениям и разногласиям. Это особенно распространено в мультикультурной среде.

3. Конкуренция за ресурсы. Нехватка ресурсов, будь то финансовые, временные или материальные, может привести к конкуренции и конфликтам. Например, две команды, борющиеся за одно и то же финансирование, могут создать напряженность в организации.

4. Динамика власти. Конфликты могут возникать из-за неравной власти.

Личностные причины конфликтов вызваны индивидуально-психологическими особенностями участников взаимодействия.

1. Субъективная оценка поведения партнера как недопустимого. В процессе взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения со стороны партнера: желательное, допустимое, нежелательное, недопустимое. Если поведение партнера оценивается как недопустимое, возникает конфликт. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это в начале взаимодействия.

2. Низкая конфликтоустойчивость. Человек не обладает достаточной психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия.

3. Плохо развитая способность к эмпатии, т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию.

4. Неадекватный уровень притязаний. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих; следствием заниженной самооценки часто бывают повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, стремление избежать ответственности и т. д.

5. Некоторые психологические особенности характера личности: агрессивность; некоммуникабельность; демонстративность, т. е. стремление быть в центре внимания; раздражительность; пренебрежение интересами окружающих и др.

Структура конфликта

Конфликт представляет собой сложную взаимосвязанную систему и динамически развивающийся процесс. В каждом конфликте выделяются такие составляющие, как предмет конфликта, его участники, условия протекания, мотивы сторон, их цели и позиции.

Предмет конфликта – это то противоречие, ради разрешения которого стороны вступили в противоборство; проблема, которая служит основой конфликта.

Участниками конфликта называются все лица (частные, официальные, юридические), имеющие отношение к конфликту, его развитию и разрешению. Среди них выделяются основные участники, т. е. главные противоборствующие лица, стороны, которые активно выступают друг против друга. Чаще всего их называют оппонентами (лат. *opponens* – возражающий). Важную роль в конфликте играют так называемые группы поддержки – субъекты, которые стоят за оппонентами. Это могут быть руководители или подчиненные оппонентов, коллеги по работе, друзья, лица, связанные с ними какими-либо обязательствами и т. п. Наличие таких групп в значительной степени определяет широту конфликта и его исход. К другим участникам относят лиц, оказывающих эпизодическое влияние на ход конфликта.

Условия протекания конфликта – это микро- и макросреда, в которой развивается конфликт, социальное окружение его участников, существенно влияющее на понимание содержательной стороны конфликта, его целей и мотивов.

Мотивы сторон – побудительные причины, поводы к вступлению в конфликт. Нередко мотивы, которые декларируются участниками, не совпадают с действительными, не всегда осознаваемыми, а порой и скрывающимися. Поэтому различают мотивы явные и скрытые.

Цели сторон – то, чего добиваются конфликтующие субъекты, предмет стремления оппонентов. Различают стратегические и тактические цели.

Позиции участников конфликта – это отношение оппонентов к конфликтной ситуации, проявляющееся в поведении и поступках.

Динамика конфликта

Конфликты, несмотря на их разнообразие и специфические особенности, обычно развиваются по определенной схеме, имеют общие этапы протекания. Исследователи выделяют три основных периода развертывания конфликта: предконфликтный, открытый и послеконфликтный.

Предконфликтный период включает этапы:

- возникновение проблемной ситуации;
- осознание ее субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить эту ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны и т. д.);
- возникновение предконфликтной ситуации.

Открытый период представляет собой собственно конфликт, конфликтное взаимодействие. Он начинается с инцидента, первого столкновения сторон. Если у одного из оппонентов достаточно сил, чтобы решить вопрос в свою пользу, то конфликт может закончиться, инцидент считается исчерпанным. Однако чаще всего первый инцидент сменяется вторым, третьим и т. д. Происходит разрастание конфликта. Последовательность развития конфликта такова:

- идет постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, накопления опыта борьбы;
- увеличивается количество проблемных ситуаций;
- повышается конфликтная активность участников, характер конфликта ужесточается, в конфликт вовлекаются новые силы;
- нарастает эмоциональная напряженность конфликтного взаимодействия, которая оказывает как мобилизирующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;
- оппоненты переходят от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- адекватное восприятие оппонента вытесняется доминирующим образом врага (все, что исходит от оппонента-врага, – плохо; враг несет ответственность за все происходящее; он преследует нечестные цели, его главная задача нанести вред и т. п.);
- применяются насильственные и агрессивные действия;
- первоначальный предмет разногласий перестает играть какую-либо роль, конфликт становится независимым от вызвавших его причин;
- расширяются временные и пространственные границы конфликта и т. д.

Постепенное разрастание конфликта заканчивается ослаблением борьбы, снижением ее интенсивности. Изменяется отношение к проблемной ситуации и к конфликту в целом. Стороны начинают осозна-

вать, что используемые методы не дают результата. Этот этап конфликта называется сбалансированным противодействием.

Последний этап открытого периода конфликта – завершение, т. е. прекращение конфликта. Наиболее распространенными формами завершения конфликта считаются следующие: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период состоит в частичной или полной нормализации отношений оппонентов, преодолении негативных оценок, установлении доверия, налаживании продуктивного сотрудничества.

Стратегия поведения в конфликтной ситуации

Многовековой опыт участия людей в различных конфликтах и их разрешении, бесчисленные наблюдения за конфликтующими сторонами, специальные научные исследования и обобщения позволили ученым выделить основные стратегии поведения при конфликте. Например, Р. Блейк и Дж. Моутон называют пять таких стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Широкое распространение получила так называемая сетка Томаса – Килменна (разработана в 1972 г.), позволяющая определить место и название для каждого из пяти основных стилей (стратегий) разрешения конфликтов (см. рисунок).

Мера стремления к удовлетворению собственных интересов	Высокая	Конфронтация	Сотрудничество	Активные действия
	Низкая	Уклонение	Приспособление	
		Компромисс		
		Индивидуальные действия	Совместные действия	
		Низкая	Высокая	
Мера стремления к удовлетворению интересов другой стороны				

Сетка Томаса – Килменна

В верхней части сетки расположены стили поведения, связанные с активными действиями (конкуренция, сотрудничество), в нижней части с пассивными (уклонение, приспособление). Правый столбец сетки объединяет стили совместных действий (сотрудничество, приспособление), левый – стили индивидуальных действий (конкуренция, уклонение). Таким образом, получается матрица из пяти стилей со стилем компромисса в середине, который в равной степени включает индивидуальные и совместные, активные и пассивные действия. Следует иметь в виду, что разрешение конкретных конфликтов требует использования различных стилей поведения, поэтому важно владеть технологиями всех стратегий и в зависимости от обстоятельств применять наиболее предпочтительные.

Рассмотрим перечень случаев использования каждой из этих стратегий [24].

Соперничество (конкуренция). Это стратегия открытой борьбы за свои интересы, навязывания другой стороне собственной точки зрения, выгодного для себя решения в ущерб позиции оппонента. Этот стиль считается эффективным в том случае, если человек обладает властью и определенными волевыми качествами.

Примеры случаев, когда рекомендуется использовать эту модель поведения:

- Исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы.
- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее.
- Решение необходимо принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого.
- Вы чувствуете, что у вас нет другого выбора и вам нечего терять.
- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования.
- Вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.
- Вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

К недостаткам этой стратегии относится подавление инициативы противоположной стороны, возможность повторения всплеска конфронтации, ухудшение взаимоотношений с окружающими.

Сотрудничество. Данная стратегия направлена на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. По мнению специалистов, это самый трудный стиль поведения, однако именно он позволяет выработать наиболее эффективное решение в сложных конфликтных ситуациях. Такой стиль требует от участников конфликта выдержки, самообладания, уважительного отношения друг к другу. Этот стиль побуждает людей к открытому обсуждению их нужд, желаний, интересов. Все это требует определенного времени и терпения. Стратегию сотрудничества целесообразно использовать в следующих ситуациях:

- Решение проблем очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него уклониться.

- У вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной.

- У вас есть время поработать над возникшей проблемой.

- Вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны.

- Вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

- Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга.

- Обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решения проблемы.

Компромисс. Это стратегия урегулирования разногласий через взаимные уступки. Суть данной стратегии заключается в том, что стороны частично выполняют свои желания, а частично желания оппонента. Компромисс нередко является удачным отступлением или последней возможностью прийти к какому-либо решению. Стиль компромисса в некоторой степени напоминает сотрудничество, однако отличается от него более поверхностным характером, так как не требует глубокого осмысления нужд и интересов другой стороны. На компромисс приходится соглашаться, когда, к примеру, вы и другой человек хотите одного и того же, но понимаете, что одновременно

это для вас невыполнимо (занять одну и ту же должность; получить один и тот же кабинет и т. п.).

Сотрудничество позволяет выработать долгосрочные взаимовыгодные решения, а в результате компромисса может быть найден лишь временный подходящий вариант. Нередко через какое-то время обнаруживается неудовлетворенность принятыми решениями. Возобновление конфликта в измененном виде становится неизбежным.

Перечислим типичные ситуации, в которых стратегия компромисса является самой эффективной:

- Обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы.
- Вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь.
- Вас может устроить временное решение.
- Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой.
- Другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.
- Удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель.
- Компромисс позволяет вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Избегание (уклонение). Суть названной стратегии заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем. Обычно к этому стилю прибегают, когда нет необходимости отстаивать свои права, когда стороны не сотрудничают для выработки решения проблемы, а сама проблема не является столь важной, чтобы тратить на нее силы. Такой стиль также уместен, если оппонент обладает большой властью или человек чувствует себя неправым, поэтому у него нет оснований бороться за свою позицию.

Стиль уклонения может быть полезным при общении с трудным конфликтным человеком. Иногда целесообразно уклониться от решения конфликта, чтобы собрать необходимую информацию, лучше разобраться в проблеме. Стиль избегания нельзя считать бегством от проблемы или уходом от ответственности. Нередко это является достаточно конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

Вполне возможно, что конфликт решится сам собой. А если нет, то временная отсрочка позволит хорошо подготовиться к его обсуждению.

Стиль уклонения обычно применяется в приведенных ниже ситуациях:

- Напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала.
- Исход не очень важен для вас, и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы.
- У вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.
- Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу.
- Вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться чьей-либо поддержкой.
- Ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас.
- У вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом.
- Вы чувствуете, что у других участников больше шансов решить эту проблему.
- Пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Приспособление. Так называется стратегия сглаживания противоречий за счет собственных интересов. Человек жертвует своими интересами в пользу оппонента, уступая ему и жалея его.

Этот стиль целесообразно использовать, когда исход дела важен для другого человека и не очень существенен для вас. Обычно так поступают, когда не очень рассчитывают на положительное для себя решение проблемы и собственный вклад в дело невелик, т. е., уступая в чем-то, мало теряют. Если приходится уступать в важном для себя решении, то возникает чувство неудовлетворенности и обиды. В такой ситуации стиль приспособления нежелателен.

Стратегия приспособления дает возможность выиграть время, добиться отсрочки в решении проблемы, этим он напоминает стиль

уклонения. Но у этих стилей поведения есть и существенное различие. Применяя стратегию приспособления, вы действуете вместе с другим человеком, соглашаетесь делать то, чего хочет он. При стратегии уклонения проблема просто отбрасывается, интересы другой стороны никак не учитываются.

Рассмотрим наиболее характерные ситуации, в которых желательно использовать стратегию приспособления:

- Вас не особенно волнует случившееся.
- Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми.
- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы.
- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.
- Вы понимаете, что правда не на вашей стороне.
- У вас мало власти или шансов победить.
- Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Таким образом, мы рассмотрели проблему конфликта в деловом общении. Основное внимание уделено анализу причин возникновения социальных конфликтов в организации. Кроме того, рассмотрены вопросы структуры, динамики и стратегии поведения в конфликтных ситуациях: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление; указаны плюсы и минусы каждой стратегии, ситуации их использования.

1.8. Этикет и культура делового общения

Этикет приветствий и представлений – совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку.

Одно из условий успеха в профессиональной деятельности – это создание в глазах потенциального партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения или пренебрежительной усмешки. Поэтому необходимо усвоить правила поведения, принятые во всех странах. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость предполагает прежде всего приветствие, которое представляет собой особую форму взаимного уважения. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку. Важным элементом вежливости в деловой жизни следует назвать представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикет предусматривает определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

Такой элемент приветствия, как рукопожатие, пришел к нам из глубины веков. В свое время он демонстрировал отсутствие оружия в руке. В настоящий момент рукопожатие является достаточно ответственным проявлением взаимного расположения людей друг к другу и требует тактичности в сочетании с естественностью.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Представления права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее типичных ситуациях приведены в табл. 3.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Существуют как исторически наработанные, так и заимствованные стандартные речевые обороты, используемые для знакомства и приветствия. Так, например, вместо обращения по половому признаку или слова «товарищ», все большее распространение получает обращение «дамы», «господа», «сударь»,

«сударыни». Это исконно русские слова, они отражают ту необходимую степень уважения и вежливости, которая соответствует современному деловому этикету.

Таблица 3

Правила приветствия в различных ситуациях

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при		
		приветствии	рукопожатии	представлении
1	Мужчина	+		+
	Женщина		+	
2	Старший по возрасту		+	+
	Младший по возрасту	+		
3	Старший по должности		+	+
	Младший по должности	+		
4	Проходящий мимо группы	+		
	Стоящий в группе		+	+
5	Входящий в комнату	+	+	
	Находящийся в комнате		+	+
6	Руководитель делегации, входящий в комнату	+		
	Руководитель делегации, находящийся в комнате		+	+

Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации.

При приветствии и прощании, кроме слов здравствуйте, добрый день и до свидания, желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» – «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо». – «Спасибо, да». Вербальный этикет допускает также применение различных психологических приемов, таких как, например, форма напутствия и краткая оценка общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

В речевом этикете деловых людей также большое значение имеют комплименты – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент – не механизм лести, а необходимая часть речевого этикета, особенно если деловой партнер – женщина.

Комплимент – слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. Человек, выслушивая приятные слова в свой адрес, испытывает особый вид удовольствия, реализуя при этом потребность в получении положительных эмоций. Чем приятнее людям общаться с кем-либо, тем больше они доверяют собеседнику и тем выше шанс удачно разрешить деловую проблему. Таким образом, цель комплимента – доставить удовольствие собеседнику, тем самым запрограммировав его (воздействуя через подсознание на его эмоции) на дальнейшее сотрудничество.

При выслушивании комплимента срабатывает также психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастать» до качеств, подчеркнутых в комплименте.

Многие люди испытывают положительные эмоции, выслушивая лесть в свой адрес. Однако в деловом общении предпочтительнее именно комплименты, имеющие следующие существенные отличия от лести:

- Лесть, как правило, прямолинейна, однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает разночтение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного.
- Лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, чаще всего приписывание достоинств, которых

нет, комплимент лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств.

- Комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть по своей природе может вызвать отторжение и спровоцировать обратную реакцию.

Комплиментарное воздействие в деловом общении требует определенного искусства. Существуют особые требования к комплименту. Основными из них можно отметить следующие:

- Сосредоточить внимание не на внешних достоинствах собеседника, а на его внутренних, душевных качествах.

- Выделить не очевидные, а скрытые достоинства собеседника (чем больше скрытых достоинств удастся подчеркнуть в партнере, тем более искренними покажутся ему слова собеседника).

- Быть искренним при высказывании комплимента (или хотя бы убедительно производить впечатление искренности).

- Быть максимально конкретным при высказывании комплиментов, конкретные и персонифицированные комплименты кажутся людям более искренними и откровенными; для этой цели, в частности, следует использовать слова «потому что...» с последующим описанием очевидных наблюдений.

- Строить комплименты на фактической основе, при этом использовать факты, известные обоим партнерам.

- Быть кратким при высказывании комплимента.

- Не включать в комплимент поучений (комплимент должен констатировать наличие характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению).

- Следует лишь немного преувеличивать отражаемое в комплименте положительное качество (большое преувеличение переводит комплимент в издевательство).

- Не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек хотел бы избавиться.

- Делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности собеседника (так, для молодых людей небезразлично, насколько они раскрепощены, имеют ли собственное мнение, в престижном ли учебном заведении учатся, независимы ли от родителей, насколько сексуально привлекательны, имеют ли жизненный опыт;

для взрослых людей значимы социальный статус, успешность деятельности, наличие результатов профессионального труда, здоровье, имидж и многое другое, что может и должно стать предметом искреннего восхищения; в пожилом возрасте ценностные ориентации во многом объективно меняются, например для бабушки или дедушки бывают очень важны успех их детей, признание окружающими накопленного опыта, желание передать свой опыт последователям и др. Для мужчины особо значимы его умственные способности, финансовое положение, успешность карьеры, социальный статус, целеустремленность, решительность и ряд других качеств, которые в идеале должны составлять имидж преуспевающего мужчины. Для женщины значимы внешний вид, красота лица и фигуры, женственность, образование, финансовое положение (свое или мужа), карьера (для бизнес-леди), внутреннее обаяние и еще очень многое, на что следует обращать внимание, когда объектом комплимента является женщина.

- Следует использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе (усиленное воздействие этого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей собеседника: потребности в усовершенствовании какой-то своей черты характера и потребности в удовлетворении своей установки на критику партнера по деловому разговору).

Следует обратить внимание на то, что желаемый эффект достигается не только при использовании явных, но и *скрытых комплиментов* (под скрытыми комплиментами понимаются такие, которые, неявно влияя на собеседника, создают особую атмосферу доверия во взаимоотношениях).

К числу скрытых комплиментов можно, в частности, отнести:

- Проявление искреннего интереса к собеседнику (чтобы интерес был действительно искренним, важно постараться найти в человеке то, что на самом деле по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, свидетелем которых он был, хобби и др.).

- Частое упоминание имени собеседника (запомнившееся имя собеседника демонстрирует по отношению к нему нечто большее, чем простое уважительное отношение).

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Не имея опыта, делая комплименты «по пустякам», вряд ли можно добиться успеха. Вот почему чтобы комплимент был удачным в нужной ситуации, необходимо совершенствовать его в повседневно-бытовых взаимоотношениях.

Люди обычно принимают комплименты благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему говорят что-то хорошее и легко прощают возможные промахи, особенно если не будет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Однако если комплимент хорош, то большее впечатление он производит, когда делается при свидетелях.

Поскольку мужчины не особенно избалованы комплиментами, то они и менее требовательны к их качеству, поэтому тренироваться в этом искусстве лучше на мужчинах. Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

Вопрос о подарках – один из самых деликатных в деловых отношениях. Подарки, как и речь, служат средством общения как внутри организации, так и за ее пределами – с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.

Многое зависит от взаимопонимания, личных качеств, интересов друг друга. Если вы знаете партнера достаточно хорошо и ваш подарок соответствует его интересам и вкусам, то подарок, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с партнером впервые, то не следует торопиться с подарком, особенно с дорогим. Реакция может быть противоположна той, на которую вы рассчитываете. Так, подарок может быть расценен как выражение вашей зависимости от партнера; свидетельство вашей корысти; знак того, что даримая вами вещь вам просто не нужна.

Дарение требует большого такта и вкуса. Общих правил для всех случаев жизни здесь не существует. Чаще всего принято, что во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и предполагают длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и членам делегации на переговорах дарить одинаковые подарки, это будет расценено как оскорбление (особенно чувствительны к нарушениям субординации представители азиатских стран).

Особое внимание следует уделить упаковке подарка. Некрасивая упаковка может свести на нет усилия дарителя. При получении подарка обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение, иначе даритель может расценить ваше безразличие как неуважение к нему. Серьезным нарушением этикета считается повторение подарка (кроме спиртных напитков, шоколадных наборов и цветов).

Подарки будут выглядеть веселее, если их украсить гравировкой или монограммой, эмблемой вашей фирмы или инициалами того, кому предназначен подарок.

Знакомым уместно подарить коробку дорогих конфет (развесные конфеты дарить не принято), коньяк, шампанское, набор марочных вин. При этом следует иметь в виду, что бутылку без упаковки дарить неприлично. Неприличным считается преподносить крепкие напитки слабому полу.

Не следует дарить иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи (и на Западе, и на Востоке это плохая примета). Не рекомендуется дарить матрешки и самовары – они есть почти у каждого иностранца.

В отличие от других подарков цветы вручают, сняв бумагу. Исключение составляет дорогая упаковка, которую в особо торжественных случаях можно не снимать (например, юбилей). К посылаемой корзине цветов или букету следует приложить визитную карточку или записку с добрыми пожеланиями. Мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилея. Женатый мужчина не дарит цветов девушке, а женщина – мужчине.

Отказ от подарка – очень ответственный поступок, который может быть мотивирован исключительно принципиальной позицией или бестактностью дарящего.

Помимо общих поводов для вручения подарков (т. е. демонстраций доброй воли и рекламы) существует масса частных предложений и поводов для того, чтобы подарить что-нибудь сотрудникам, клиентам, покупателям, обслуживающему персоналу. Это возможно при поздравлении с рождением ребенка, вступлением в брак, повы-

шением оклада или должности, получением награды, публикацией в газете или выступлением по телевидению; новым местом работы, получением ученой степени, крупным достижением.

Подарки также могут вручаться по случаю ухода на пенсию, юбилейных дней рождения, годовщин со дня свадьбы, круглых дат в трудовой деятельности, перевода в другой отдел или город, смены профессии, приобретения нового дома.

Возможны подарки по следующим поводам:

- В знак благодарности (за сверхурочную работу, выполненную в неудобное для человека время; за выполнение срочного задания и совершенно бескорыстную добросовестную помощь; за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин, иное мероприятие).

- В знак извинения за недоразумение или нанесенную кому-то обиду.

- В знак сочувствия или соболезнования: в связи со смертью близких, неудачи в карьере или финансовых делах.

Чем ближе вручение подарка к событию, в связи с которым он сделан, тем лучше.

При общении с иностранцами и обмене подарками необходимо когда-то остановиться, оставив партнеру приятное чувство победы в этом состязании. Представители разных стран по-разному относятся к дарению. В Великобритании выработан определенный ритуал дарения и определен круг товаров, которые рассматриваются именно как подарки. Это календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество – алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. В деловых отношениях российским бизнесменам лучше не только не напрашиваться на подарки, но и вести себя так, чтобы исключить для английской фирмы дарение. От этого ваша репутация как делового партнера будет намного выше.

В Финляндии на праздники, особенно в Рождество и на Новый год, принято поздравлять друзей и коллег. Лучше всего подарить красивую открытку, чтобы не ставить партнера в неловкое положение дорогим подарком. В Германии подарки в деловом общении не приняты. В Турции любой деловой прием завершается вручением приглашенным небольших сувениров (популярны у турецких деловых людей «плакеты» – упакованные в бархатную коробку-подставку

бронзовые или латунные таблицы с эмблемой фирмы и памятной надписью). В ответ также может быть преподнесен памятный знак фирмы.

В Латинской Америке принято дарить календари, фирменные авторучки, записные книжки, напитки, изделия народных промыслов, красочно оформленные корзины с набором продуктов к праздничному столу.

За исключением Рождества, у североамериканцев нет установленных дат для вручения подарков, как нет и определенных предметов, предназначенных для этой цели. Однако рекомендуется деловым партнерам из США делать относительно недорогие подарки (не более 50, желательно 10 – 25 долларов) за исключением особых случаев, когда подарок делает кто-то из высшего руководства корпорации.

Следует отметить, что обмен подарками между людьми на Западе распространен не так широко, как в России, поэтому к дарению следует относиться с осторожностью. При переговорах с азиатскими бизнесменами практически невозможно обойтись без подарков.

Итак, важным аспектом делового общения является этикет делового человека. Автором были рассмотрены правила приветствия в различных ситуациях, искусство высказывания комплиментов, правила вручения подарков.

1.9. Документальное обеспечение делового общения

В современном бизнес-мире эффективная коммуникация имеет первостепенное значение для успеха организации. Эта коммуникация часто опирается на различные формы документации, которые способствуют ясности, эффективности и подотчетности. В этом параграфе описано значение управления документами в деловых коммуникациях, рассматриваются его компоненты, лучшие практики и влияние на общую эффективность организации.

Деловое общение относится к обмену информацией между отдельными лицами или группами внутри организации или между предприятиями и их заинтересованными сторонами. Этот обмен может происходить в нескольких формах, включая вербальную, невербальную, письменную и визуальную коммуникацию. Тем не менее письменная документация остается критически важным компонентом

благодаря своей долговечности и способности лаконично доносить сложную информацию.

Виды деловых документов:

1. Внутренние документы: к ним относятся служебные записки, отчеты и межофисные коммуникации, которые облегчают обмен информацией между сотрудниками.

2. Внешние документы: переписка с клиентами, поставщиками или общественностью, например, письма, предложения и маркетинговые материалы.

3. Юридические документы и документы о соблюдении нормативных требований: контракты, соглашения и отчеты о соответствии, которые необходимы для соблюдения нормативных требований.

4. Финансовые документы: счета-фактуры, бюджеты и финансовые отчеты, которые дают представление об экономическом состоянии организации.

Эффективный документооборот обеспечивает четкую и последовательную коммуникацию во всех деловых отношениях. Такое единообразие помогает избежать недоразумений и неправильных толкований, которые могут возникнуть из-за плохого управления документацией. Создавая стандартизированные форматы и шаблоны, организации могут повысить профессионализм и удобочитаемость своих коммуникаций.

Хорошо организованная система управления документами позволяет быстро и легко получать информацию. Эта эффективность имеет решающее значение в быстро меняющейся бизнес-среде, где своевременный доступ к документам может повлиять на процессы принятия решений. Использование цифровых систем управления документами может значительно сократить время, затрачиваемое на поиск файлов, тем самым повышая производительность.

Во многих отраслях соблюдение нормативных стандартов считается законодательным требованием. Управление документами играет решающую роль в ведении необходимых записей и обеспечении соответствия коммуникаций законам и нормативным актам. Кроме того, надежная система управления документами упрощает подотчетность, отслеживая изменения, утверждения и доступ к документам.

Лучшие практики эффективного управления документами:

1. Установите четкие политики и процедуры. Организации должны разработать и донести до общественности политику в отношении создания, хранения и обмена документами. Это включает в себя определение ответственных за управление документами и описание процедур управления жизненным циклом документов.

2. Используйте технологии, например, программное обеспечение для управления документами для автоматизации рабочих процессов, безопасного хранения документов и обеспечения контроля версий. Эта технология может оптимизировать процессы и снизить риск человеческой ошибки.

3. Регулярно пересматривайте и обновляйте документы. Периодические проверки гарантируют, что документы остаются актуальными и точными. Устаревшие документы могут привести к дезинформации и затруднить эффективную коммуникацию.

4. Проводите обучение сотрудников. Обучение методам и инструментам управления документами имеет важное значение для того, чтобы все сотрудники понимали свою роль в поддержании эффективной коммуникации.

Эффективное управление документооборотом способствует повышению общей эффективности деятельности организации за счет:

– улучшения потока коммуникации. Оптимизированные процессы документооборота способствуют улучшению коммуникации между отделами, что приводит к активному сотрудничеству и командной работе;

– повышения эффективности процесса принятия решений. Быстрый доступ к точным документам поддерживает процессы принятия обоснованных решений, позволяя предприятиям оперативно реагировать на проблемы и возможности;

– повышения удовлетворенности клиентов. Хорошо управляемая внешняя коммуникация способствует позитивным отношениям с клиентами и заинтересованными сторонами, повышая удовлетворенность и лояльность клиентов.

Несмотря на важность эффективного управления документооборотом, организации часто сталкиваются с проблемами в этой области:

1. Информационная перегрузка. Огромный объем документов может перегружать сотрудников, затрудняя выявление ключевой информации.

2. Сопротивление изменениям. Сотрудники могут сопротивляться внедрению новых систем или процессов управления документами, что приводит к непоследовательным практикам.

3. Риски безопасности. Защита конфиденциальной информации от несанкционированного доступа является серьезной проблемой. Организации должны внедрять надежные меры безопасности для защиты своих документов.

Документооборот является важным аспектом эффективной деловой коммуникации. Расставляя приоритеты в организации, поиске и безопасности документов, компании могут повысить общую производительность и эффективно работать с документацией. Внедрение передовых практик и использование технологий позволит организациям ориентироваться в сложностях управления документами и совершенствовать свои коммуникационные стратегии в условиях растущей конкуренции.

Раздел 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Практическое занятие № 1

Цель работы: формирование знания о технологии делового общения: понятии, структуре и видах.

Порядок выполнения работы

- Опишите свой деловой стиль.
- Опишите деловой стиль, максимально отличающийся от Вашего (задания выполняются письменно в виде эссе).
- Проведите групповое обсуждение выполненного задания. Образец выполненного задания представлен в прил. 1.

Контрольные вопросы

- Какие виды общения существуют в зависимости от техники общения?
- Перечислите функции общения.
- Дайте определение деловому общению.
- Чем деловое общение отличается от всех других видов общения?
- Какова роль личностного фактора в деловом общении?
- Назовите составляющие компоненты социально-психологической структуры делового общения.
- Чем понятие «деловой человек» отличается от понятия «бизнесмен»?

Список рекомендуемой литературы

1. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
2. Канитц, А. Техники ведения беседы / А. Канитц. – М. : Омега-Л, 2015. – 106 с.
3. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 455 с.
4. Крейдлин, Г. Е. Семиотика, или Азбука общения / Г. Е. Крейдлин. – М. : Флинта, 2015. – 661 с.

5. Курбатова, М. Б. Деловое общение. Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 633 с.

6. Лекции по Навыкам делового общения / М. Артс [и др.]. – М. : ИДДК, 2008. – 594 с.

7. Травин, В. В. Деловое общение. Модуль 2 / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Мир, 2014. – 134 с.

8. Травин, В. В. Деловое общение. Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Мир, 2016. – 940 с.

Практическое занятие № 2

Цель работы: формирование знания о деловом общении в рабочей группе и умение коммуницировать с окружающими людьми.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Проиграйте по ролям деловую беседу с коллегами, подчиненными, начальством по приведенной в табл. 4 схеме. В прил. 3 дан пример заполнения этой таблицы.

Таблица 4

Поэтапное планирование деловой беседы

№ п/п	Этапы деловой беседы
1	Подготовка к деловой беседе
2	Начало беседы (вступительная часть)
3	Постановка проблемы и передача информации
4	Аргументирование
5	Опровержение доводов собеседника
6	Поиск оптимального решения проблемы
7	Принятие решения
8	Фиксация договоренностей
9	Выход из контакта
10	Анализ результатов беседы

Задание 2

В головоломке, представленной ниже, необходимо найти и обвести 10 слов из изученной темы. Ключ с ответами находится в прил. 2.

А	Ж	К	В	У	С	Р	И	К	Л	Р	У	Д	А
Р	П	О	В	Д	Ж	А	У	З	А	Д	А	Ч	А
Р	З	Е	Г	Р	У	П	П	А	О	Ж	Э	В	И
А	П	О	Т	Ж	В	Д	Н	Ф	У	Ю	Ч	С	О
Б	Ы	О	Т	П	Ж	О	В	Н	Щ	Х	А	О	В
О	У	К	О	Л	Л	Е	Г	И	К	В	З	Б	Ж
Т	С	О	Д	В	Ш	Ц	О	З	О	Я	О	Е	Б
А	У	Т	С	А	Й	Д	Е	Р	М	К	Д	С	Т
Ы	Л	Р	Н	Т	Э	В	Ч	И	А	Ф	Ц	Е	М
В	Л	О	У	Ж	О	Б	Щ	Е	Н	И	Е	Д	С
С	И	Ф	Р	Э	Ь	А	Р	Ю	Д	К	Л	Н	П
Т	Д	Й	Р	Л	Д	Х	Н	Ь	А	Т	И	И	Н
Д	Е	З	О	П	Д	М	В	Ы	Н	Д	Ы	К	Ж
Р	Р	А	Р	Ф	Э	Ю	Г	Щ	В	О	Й	К	Р

Контрольные вопросы

- Дайте определение понятию «рабочая группа».
- Какие факторы, определяющие зрелость рабочей группы, вам известны?
- Какие типы взаимодействия внутри группы можно назвать?

Список рекомендуемой литературы

1. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты : учеб. пособие / М. Л. Асмолова – 2-е изд., стер. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 161 с.
2. Бугаев Л. Мобильный нетворкинг. Как рождаются деловые связи / Л. Бугаев. – М. : Питер, 2013. – 678 с.
3. Грэй, Д. Мужчины с Марса, женщины с Венеры... работают вместе! / Д. Грэй. – М. : АСТ, 2014. – 798 с.
4. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
5. Канитц, А. Техники ведения беседы / А. Канитц. – М. : Омега-Л, 2015. – 106 с.
6. Лекции по Навыкам делового общения / М. Артс [и др.]. – М. : ИДДК, 2008. – 594 с.

7. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 170 с.

8. Роудз, М. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации / М. Роудз. – М. : Высш. шк., 2013. – 290 с.

Практическое занятие № 3

Цель работы: формирование умений решать социально-психологические проблемы руководства.

Порядок выполнения работы:

- Постройте диалог с одноклассниками на тему: «Психологические проблемы в вашем рабочем коллективе».

- Используя ряд приведенных ниже психологических приемов, смоделируйте вашу беседу для улучшения психологического климата.

1. Прием «Имя собственное»

В этом приеме необходимо называть вашего собеседника по имени или имени и отчеству. Человек порой сам не осознает, насколько это важно, ведь, не называя имен друг друга, мы теряем саму личность. Имя дано нам с рождения и с личностью неделимо.

Как писал Карнеги, звучание собственного имени для слуха человека – самая приятная мелодия.

2. Прием «Зеркало отношений»

Все мы хоть раз слышали фразу «глаза – это зеркало души». Давайте внесем небольшие коррективы в эту фразу и скажем, что лицо – это «зеркало отношений». Человек не всегда способен контролировать свою мимику, зачастую по лицу человека мы можем понять его настроение. И конечно, нам приятно вести беседу с человеком с приятным выражением лица и легкой улыбкой.

Итак, схематически механизм приема «зеркало отношений» следующий: добрая улыбка, приятное выражение лица – сигнал «я ваш друг» – друг обеспечивает защищенность – удовлетворение потребности в защищенности – образование положительных эмоций – расположенность к источнику положительных эмоций.

3. Прием «Золотые слова»

Практически каждому человеку приятно слышать в свой адрес приятные, добрые и позитивные слова. Обычно достаточно произне-

сти пару ненавязчивых комплиментов и разговор уже приобретает легкость.

4. Прием «Терпеливый слушатель»

Умение слушать своего собеседника – одно из важнейших качеств для сохранения психологического климата в рабочем коллективе.

5. Прием «Личная жизнь»

Поинтересоваться здоровьем коллеги, новыми достижениями или приобретениями, по возможности оказать поддержку и помощь. Это поможет сохранить приятные отношения в кругу коллег.

- Сделайте вывод по проделанной работе.

Контрольные вопросы

- Какие методы психологического воздействия могут быть использованы в процессе деловой беседы?
- Что представляет собой психологический прием «Имя собственное»? Каким образом он может быть использован в процессе деловой беседы?
- Что представляет собой психологический прием «Зеркало отношений»? Как он может быть использован в деловой беседе?
- В чем заключается психологический прием «Терпеливый слушатель»?
- В чем заключается психологический прием «Личная жизнь»? В каких случаях он может быть использован?
- Какие психологические приемы нельзя использовать в процессе деловой беседы?
- Что такое «Канальный фактор»?

Список рекомендуемой литературы

1. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты : учеб. пособие / М. Л. Асмолова – 2-е изд., стер. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 161 с.
2. Грэй, Д. Мужчины с Марса, женщины с Венеры... работают вместе! / Д. Грэй. – М. : АСТ, 2014. – 798 с.
3. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
4. Канитц, А. Техники ведения беседы / А. Канитц. – М. : Омега-Л, 2015. – 106 с.

5. Капшук, О. Этика и психология делового общения руководителя и подчиненного / О. Капшук. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 435 с.

6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : Проспект, 2012. – 213 с.

7. ЛеФевер, Ли. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 264 с.

8. Флассер, А. Настоящему мужчине. Путеводитель по мужскому стилю / А. Флассер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 538 с.

Практическое занятие № 4

Цель работы: формирование умений использовать полученные знания о вербальной компетентности в педагогической профессиональной деятельности на практике.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Вам необходимо выбрать два слова из каждого столбца таблицы. С помощью этих существительных составьте небольшой рассказ. Зафиксируйте полученный текст в тетради, озвучьте группе.

Акула	Дупло	Кисель	Работа
Барсук	Дракон	Лагерь	Родина
Береза	Жизнь	Ласточка	Собака
Витрина	Жених	Модель	Строительство
Ветер	Здоровье	Мелочь	Товарищ
Восемь	Знаменитость	Облако	Урожай
Гном	Изюм	Пятница	Числитель
Город	История	Пенал	Язык

Задание 2

Давайте представим, что мы с вами отправились в поход. Заходим в лес, разбиваем лагерь, и я вижу, что неподалеку от нас течет речушка. Я предлагаю вам сходить искупаться. Мы спускаемся к воде ...

Задача каждого из вас продолжить мой рассказ. Что видите вы? Какое действие последует дальше?

И так повторяется до последнего учащегося. При желании можно продолжить выполнение задания до логического завершения, например до возвращения домой.

Задание 3

Используя пять стилей речи (научный, официально деловой, разговорный, публицистический, художественный), расскажите группе о любом мероприятии из списка, представленного ниже.

1. День рождения.
2. Свадьба.
3. Собеседование.
4. Конкурс.
5. Совещание.

Контрольные вопросы

- Что вы понимаете под термином «педагогические коммуникации»?
- Что вы понимаете под термином «вербальная компетентность педагога»?
- От чего зависит эффективность использования вербального общения в педагогическом процессе?
- Что играет существенную роль в педагогической коммуникации?
- Что или кто является основными структурными элементами коммуникации?
- Какие основные факторы эффективности использования вербального общения вы знаете?

Список рекомендуемой литературы

1. Василенко, И. А. Искусство международных переговоров : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Международ. отношения, 2014. – 538 с.
2. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
3. Канитц, А. Техники ведения беседы / А. Канитц. – М. : Омега-Л, 2015. – 106 с.

4. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 455 с.

5. Крейдлин, Г. Е. Семиотика, или Азбука общения / Г. Е. Крейдлин. – М. : Флинта, 2015. – 661 с.

6. Курбатова, М. Б. Деловое общение. Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 633 с.

7. ЛеФевер, Ли. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 264 с.

8. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 170 с.

Практическое занятие № 5

Цель работы: сформировать умение использовать полученные знания о невербальных технологиях общения на практике.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Для выполнения задания вам необходимо выбрать одного человека из своего близкого окружения. Понаблюдайте за ним в течение трех минут. Опишите его поведение со стороны невербального общения. Он закрыт? Глаза опущены? Уводит взгляд в сторону и др. Что могут означать его позы и жесты? Проанализируйте и подведите итог.

Задание 2

Вашему вниманию представлен небольшой видеоролик, взятый из одного итальянского сериала. Просмотрев его, постарайтесь по мимике, позам и жестам героев понять, что же происходит в данном эпизоде.

Задание 3

Для выполнения задания необходимо разбиться на пары. Один из вас будет выполнять роль рассказчика и рассказывать о своем вчерашнем дне. Тот, кто будет слушателем, должен повторять позы и жесты рассказчика в течение одной минуты, потом перестать это де-

лать и принять любую удобную позу. Далее можно поменяться ролями. Свои ощущения от эксперимента обсудите в группе.

Задание 4

Внимательно посмотрите на рисунки, представленные в прил. 4. Что вы можете сказать об этих людях и их отношениях?

Контрольные вопросы

- Какого рода информация передается с помощью невербального общения?
- Что такое кинесика? Расскажите о наиболее часто встречающихся в процессе делового общения жестах.
- Расскажите о проксемических аспектах невербальной коммуникации.
- В чем заключаются психологические и паралингвистические особенности невербального общения?
- Какова роль межнациональных различий в невербальном общении?
- Как при помощи невербальной коммуникации можно управлять собеседником?

Последние два вопроса предназначены для самостоятельного обучения.

Список рекомендуемой литературы

1. Василенко, И. А. Искусство международных переговоров : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Междунар. отношения, 2014. – 538 с.
2. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с.
3. Америко, Р. Как добиться успеха, изменив язык вашего тела / Р. Америко. – СПб. : Весь, 2014. – 240 с.
4. Крейдлин, Г. Е. Семиотика, или Азбука общения / Г. Е. Крейдлин. – М. : Флинта, 2015. – 661 с.
5. Кузин, Ф. А. Культура делового общения. Практическое пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2012. – 339 с.

6. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 170 с.

7. Пиз, А. Язык телодвижений на работе / А. Пиз. – М. : Эксмо, 2014. – 873 с.

Практическое занятие № 6

Цель работы: формирование умений ведения деловых переговоров с партнерами.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Необходимо провести переговоры между директором фирмы «Мебель 33» и поставщиком материалов для изготовления продукции.

Вам нужно уточнить все условия сделки и заключить договор.

Задание 2

Для выполнения задания необходимо разделиться по три человека и представить переговоры в своей фирме, заполняя следующие девять пунктов элементов переговоров.

Элементы (шаги) переговоров.

1. Предмет переговоров.
2. Действующие лица.
3. Интересы сторон.
4. Цели сторон.
5. Варианты решений.
6. Аргументы.
7. Распределение обязанностей.
8. Вердикт.
9. Составление договора.

Задание 3

Представьте ситуацию. В вашей фирме состоятся переговоры о поставках. К вам в назначенное место и время пришел ваш партнер и принес составленный договор, специально включив обсуждаемые ра-

нее моменты и выгодные для вашей организации пункты. В договор он добавил и другие малоприятные для вас предложения.

Какие будут ваши действия в данной ситуации?

Задание 4

Представьте ситуацию. Вы уже провели переговоры и находитесь на стадии заключения договора. И вдруг ваш партнер говорит о том, что он хотел бы внести в договор корректировки и многое его не устраивает.

Какие будут ваши действия в данной ситуации?

Задание 5

Представьте ситуацию. Вы планируете заключить договор с очень важным для вашей фирмы поставщиком. При составлении договора ваш партнер пошел на уступки, а затем потребовал от вас ответных действий.

Какие будут ваши действия в данной ситуации?

Контрольные вопросы

- Что, по утверждению Джеральда Ниренберга, имеет решающее значение для успеха в жизни?
- Назовите виды переговоров и чем они отличаются в зависимости от сферы деятельности?
- Какие три типа отношений могут характеризовать переговоры?
- Какое значение имеет частичное совпадение мнений участников во время переговоров?
- Какие ключевые факторы способствуют успеху переговоров?
- Какие технические аспекты следует учитывать при подготовке к переговорам?
- В чем заключаются два принципиально разных подхода к коммерческим переговорам?
- Какова роль компромисса в переговорном процессе?

Список рекомендуемой литературы

1. Василенко, И. А. Искусство международных переговоров : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Междунар. отношения, 2014. – 538 с.
2. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 455 с.
3. ЛеФевер, Ли. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 264 с.
4. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 170 с.
5. Роудз, М. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации / М. Роудз. – М. : Высш. шк., 2013. – 290 с.
6. Трейси, Б. Переговоры / Б. Трейси. – М. : Машиностроение, 2013. – 729 с.
7. Шеламова, Г. М. Деловая культура взаимодействия / Г. М. Шеламова. – М. : Academia, 2012. – 158 с.
8. Шелл, Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Р. Шелл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 181 с.

Практическое занятие № 7

Цель работы: формирование умения разрешить сложившиеся конфликтные ситуации в коллективе.

Порядок выполнения работы

Задание

Проанализируйте кейс-ситуации на тему «Урегулирование конфликтных ситуаций», выданные вам в учебных карточках. Разбейтесь по микрогруппам и напишите три возможных выхода из конфликтной ситуации. Обсудите в группе полученные результаты.

Кейс 1. Опоздание

Вы руководитель фирмы, но еще недавно были обычным сотрудником и вместе со всеми ходили на обед. По этой причине вы чувствуете, что коллеги ведут себя очень расслаблено и позволяют

себе систематически опаздывать на работу. Вы решаете поговорить с ними и назначаете им внеочередное собрание коллектива на 8.15, но неожиданно для всех сами опаздываете на встречу на 15 минут, коллеги же в этот раз все пришли вовремя и ждали вас у двери кабинета.

Как в такой ситуации вы начнете беседу?

Кейс 2. Приглашение

Недавно я устроилась на работу в одну из ведущих компаний в качестве начальника. На момент моего прихода в компании сложился дружный коллектив. К тому же мои подчиненные любили собираться в нерабочее время в различных заведениях или ходить друг к другу в гости.

Спустя неделю после моего назначения меня тоже позвали на такие посиделки. Я растерялась, не зная, что ответить. Отказать неудобно, чтобы не обидеть и не оттолкнуть от себя сотрудников, и согласиться страшно, чтобы сразу не перевести рабочие отношения в панибратские.

Подскажите, как бы поступили вы?

Кейс 3. Накануне

Ваш начальник поручает вам как своему заместителю подготовить конференцию по программе, с которой вы уже были знакомы и курировали ее в прошлом году.

Накануне мероприятия руководитель сильно критикует проделанную вами работу, повышает голос, переходит на личности. После этого требует переделать все совсем наоборот и внести корректировки в саму программу, изменить количество и имена приглашенных гостей и выступающих.

Что бы вы посоветовали руководителю и подчиненному для урегулирования конфликтной ситуации. Дайте прогноз возможному развитию событий.

Кейс 4. Пострадавшие

В одной из фирм нашего небольшого городка работали два сотрудника: молодой Андрей и мужчина пенсионного возраста Аркадий Дмитриевич. Работали они в одном кабинете более двух лет. И вдруг однажды произошла неприятная ситуация: из тумбочки Аркадия

Дмитриевича пропали дорогие часы и денежные средства в размере тысячи рублей. Он обнаружил это только утром следующего дня. Когда Андрей пришел на работу, Аркадий Дмитриевич уже встретил его недобрым взглядом и высказал в его сторону ряд подозрений. Это было неприятно, ведь в кабинет имел доступ любой сотрудник их фирмы. Даже выходя их кабинета на обед, они обычно оставляли дверь открытой.

Претензии коллеги очень удивили и задели молодого сотрудника. Он все выслушал, а после этого молча ушел из помещения и не вернулся.

Придя утром в кабинет, Аркадий Дмитриевич увидел на стуле своего бывшего коллеги совсем другую персону. Это была девушка лет тридцати пяти и она сообщила возрастному мужчине, что вчера вечером ее перевели из другого отдела вместо Андрея. Сильно рассердившись, молодой человек сразу после инцидента проследовал к начальству, обрисовал ситуацию и попросил о переводе. Директор не стал вникать в ситуацию и согласился с его условиями.

Кого вы считаете неправым в данной ситуации и в чем?

Кейс 5. Вернуть самоуважение

Совсем недавно меня перевели на должность руководителя филиала, и на первой же рабочей неделе я попала в неприятную историю.

Наш руководитель на оперативном совещании при всех сотрудниках назвал меня другим именем. Меня это обидело и я имела смелость указать ему на ошибку. Но в ответ я услышала, что ему не важно, как меня зовут, главное, чтобы я выполняла все его требования и работа была выполнена в поставленные сроки. Я была шокирована и не смогла подобрать слова, чтобы отстоять себя. После собрания я долго не могла прийти в себя, на душе осталось неприятное чувство, в голову постоянно лезли мысли о том, что именно я могу ему ответить.

К концу рабочего дня я все-таки решилась: пришла в кабинет директора и попросила объяснений. Оказалось, что он даже не запомнил этот инцидент, не считает его обидным и нехотя извинился. В любом случае осадок остался. Наверное, моей главной целью было вернуть самоуважение, но это мне, по-моему, не удалось.

Как вы считаете, правильно ли действовала девушка. Дайте советы.

Кейс 6. Курам на смех

Однажды моей коллеге поручили подготовить договор на изготовление деталей. Из-за большой загруженности она попросила меня сделать это вместо нее. К сожалению, я плохо разбираюсь в данной теме, но, проанализировав литературу и просмотрев множество примеров, все-таки составила документ. Она сразу отнесла его на подпись руководителю. Ознакомившись с документом, он отругал ее и сказал, что все составлено неверно и такой договор «курам на смех».

Установив, что автором этого договора являюсь я, директор позвал меня к себе и начал зачитывать фразы из данного документа и высмеивать их. Мои доводы он принципиально не стал слушать. Весь день он продолжал высмеивать меня перед коллегами в офисе. Я ходила со слезами на глазах и мечтала как можно быстрее покинуть стены офиса.

На следующий день я принесла новый вариант договора, и директор его принял. Но неприятное чувство из-за того, что он проявил неуважение и жестокость по отношению ко мне, терзало меня изнутри. Директор понимает свою власть и может сказать все, что угодно, и даже не извиниться. В данной ситуации необходимо решать для себя: терпеть такое отношение или искать новое место работы и увольняться.

Что бы вы посоветовали автору? Кто был не прав в данной ситуации?

Кейс 7. Срочный вызов

Снова обычное рабочее утро. Я сижу в своем кабинете, ко мне пришли поставщики и мы обсуждаем условия нашей сделки. Неожиданно звонит телефон, и наш директор требует срочно зайти к нему. Пытаюсь объяснить, что занят и не могу прийти в ближайшее время. Он настойчиво продолжает стоять на своем. Я сказал, что закончу через 10 минут и приду, положил трубку. Но уже через две минуты открылась дверь моего кабинета и вошел начальник. Он был зол и агрессивно настроен и потребовал срочно пройти с ним. Не успели мы выйти за дверь, как, не слушая моих аргументов и оправданий, он повышенным тоном начал яростно говорить о моем поведении. Я поясняю, что не мог бросить клиентов при обсуждении сделки, так как они решили бы, что организация в них не заинтересована и мы потеряли бы контракт. К тому же у меня на столе лежали личные вещи и

разнообразная документация, а просить поставщиков выйти и подождать моего возвращения у двери было бы невежливо. Мой руководитель и сам это прекрасно понимал. Не сдержав эмоции, я высказываю свое мнение и ухожу, хлопая дверью.

Как вы считаете, кто в этой ситуации не прав и в чем?

Кейс 8. Бумажки

Руководитель компании Андрей Федорович Самойлов стремительно пробежал мимо всех своих подчиненных в свой кабинет, пробормотав на бегу, чтобы я заглянула к нему. У него были назначены очень важные переговоры, и он не успевал подготовить документы до их начала. Руководитель набросал на компьютере несколько распоряжений и велел мне их доделать и отправить по электронной почте заказчику. После этого вынул из бумажника крупную сумму денег и велел убрать в сейф, после чего стремительно направился к выходу.

Утром Андрей Федорович снова позвал меня к себе в кабинет и сообщил, что в сейфе не вся сумма денежных средств. Я была шокирована, не могла подобрать нужных слов, бормотала что-то себе под нос и пыталась вспомнить все подробности вчерашнего дня. Почему я не пересчитала при нем деньги, не понимаю!

Директор не захотел даже слушать меня и требовал вернуть недостающую сумму. Я решила заплатить недостающее своими деньгами. Вместе с деньгами я принесла заявление на увольнение. Работать с таким руководством я больше не намерена.

Как вы считаете, кто в этой ситуации не прав и в чем?

Кейс 9. Планерка

С раннего утра было назначено оперативное совещание. Почти все его участники уже собрались и ожидали начала собрания. Вдруг вошла молодая девушка в короткой юбке с распущенными волосами, ярким макияжем и татуировкой на шее. Она вальяжно подошла к столу директора и попросила освободить ей место рядом с ним. Все сразу поняли, что ее взяли на вакантную должность заместителя директора.

В глазах коллег присутствует удивление, любопытство, осуждение и непонимание: почему именно эта претендентка займет данную должность? Ведь в коллективе имеются сотрудники, желающие про-

двигаться по карьерной лестнице, имеющие для этого достойный багаж знаний, должное образование и большой педагогический опыт.

Спустя некоторое время входит директор. Наступает тишина, все провожают его недовольным взглядом.

Как, по вашему мнению, он должен повести себя? Что бы вы посоветовали?

Кейс 10. Донос

Когда-то я имела опыт работы секретарем в одной малоизвестной фирме. График рабочего дня у меня был с 9.00 до 17.00. Жила я неподалеку и добиралась пешком, что занимало не более 15 мин. Я старалась всегда прийти пораньше. Начальство же все время было в разъездах. И однажды, пригласив меня в свой кабинет, мой непосредственный руководитель попросил меня следить за сотрудниками: кто из них опаздывает на работу, на сколько и как часто это происходит. Я согласилась. Но потом выяснилось, что за каждое опоздание он штрафовал сотрудников.

Я чувствовала себя ужасно некомфортно, как будто я подвожу весь коллектив, и максимально старалась прикрывать опоздания коллег. Но это не всегда получалось. Я стала замечать косые взгляды в мою сторону, а потом начальник выяснил, что я не в полной мере доносила ему информацию, и вынес мне выговор. Я не выдержала и ответила ему, что из-за его поручения у меня испортились отношения с коллегами и что я считаю несправедливым вычитать из зарплаты штрафы за каждое опоздание, ведь причины могут быть совершенно разные. Но он не захотел меня слушать и выпроводил за дверь.

Как вы считаете, кто в этой ситуации не прав и в чем? Как бы поступили вы?

Контрольные вопросы

- Что представляет собой конфликт?
- Какие классификации конфликтов вы знаете?
- Каковы основные причины возникновения конфликтов?
- Охарактеризуйте структуру и динамику конфликта.
- Расскажите об основных стратегиях поведения в конфликтной ситуации.

Список рекомендуемой литературы

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 8-е изд. стер. – СПб. : Питер, 2023. – 560 с.
2. Белинская, А. Б. Педагогическая конфликтология / А. Б. Белинская. – М. : Юрайт, 2023. – 207 с.
3. Белинская, А. Б. Теоретические и методические основы деятельности классного руководителя: педагогическая конфликтология / А. Б. Белинская. – М. : Юрайт, 2023. – 207 с.
4. Леонов, Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения / Н. И. Леонов. – М. : Юрайт, 2024. – 265 с.
5. Поварнин, С. И. Искусство спора / С. И. Поварнин. – М. : МедиаКнига, 2009. – 222 с.
6. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – М. : Юрайт, 2024. – 250 с.
7. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учеб. для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К, 2020. – 236 с.

Практическое занятие № 8

Цель работы: формирование делового этикета и культуры общения посредством совместного обсуждения и ролевых игр.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Разделитесь на небольшие группы по 6 – 7 человек, необходимо выбрать роли из предложенного сценария ролевой игры, уделяя особое внимание этикету и культурному контексту.

Ролевая игра «Деловая этика»

1. Вступление (5 минут)

Каждый студент представляется и делится одним аспектом делового этикета, который он считает важным.

2. Обсуждение (15 минут)

В своих ролях студенты обсуждают следующие вопросы:

- Каковы ключевые элементы делового этикета в разных культурах?

- Как эффективная коммуникация влияет на деловые отношения?

- Можете ли вы выявить какие-либо распространенные недоразумения в деловом общении в разных культурах?

Исследователь может привести примеры или тематические исследования, чтобы обогатить беседу.

3. Игра (7 минут)

Учащиеся создают короткий сценарий ролевой игры, демонстрирующий как эффективную, так и неэффективную деловую коммуникацию. У каждого члена группы должна быть своя роль в сценарии.

4. Презентация (3 минуты)

Докладчик подытоживает обсуждение и выводы группы, подчеркнув ключевые выводы о деловом этикете и общении.

Роли:

1. Посредник. Направляет обсуждение и следит за тем, чтобы все студенты участвовали в игре.

2. Конспектатор. Записывает ключевые моменты, идеи и выводы во время обсуждения.

3. Ведущий. Обобщает выводы группы и представляет их аудитории.

4. Исследователь. Собирает дополнительную информацию о деловом этикете и практике общения.

5. Наблюдатель. Отслеживает динамику группы и предоставляет обратную связь по участию.

6. Табельщик. Отслеживает время и следит за тем, чтобы группа не выходила за рамки 30-минутного лимита.

Преподаватель должен следить за тем, чтобы все участники внесли свой вклад в ролевую игру и придерживались темы. После завершения игры преподаватель предоставляет обратную связь относительно участия каждого игрока и выделяет 5 – 7 минут для краткого обсуждения, в ходе которого учащиеся смогут сделать вывод о том, что они узнали от каждой группы и как могут применить эти знания в реальных ситуациях.

Эта задача способствует совместному обучению и развивает необходимые навыки делового общения, подготавливая студентов к выполнению профессиональных обязанностей.

По окончании деловой игры обсудите правильность действий всех героев.

Задание 2

После пройденной темы сформулируйте правило этикета и культурного общения, которым бы вы с удовольствием поделились с одноклассниками.

Задание 3

В завершении изучения темы проводится опрос в виде викторины на тему «Этикет и культура делового общения».

Игра проводится в группах по 6 – 7 человек. Вопросы викторины выводятся на экран. Команды отвечают по поднятой руке. Побеждает команда, набравшая большее количество баллов.

1. Что означает термин «этикет»?

- а) манеру общения между людьми;
- б) свод правил, норм и порядка поведения человека в обществе;
- в) культуру человека;
- г) правила поведения за столом.

2. Как следует обращаться к человеку, с которым вы встречаетесь впервые?

- а) только по имени;
- б) только по отчеству;
- в) по его полному имени, включая отчество;
- г) по прозвищу или уменьшительно-ласкательной форме.

3. Когда целесообразно переходить на «ты» в бизнес-партнерстве?

- а) сразу при встрече;
- б) после первой деловой встречи;
- в) когда явно просят сделать это;
- г) после подписания контракта.

4. Что из нижеперечисленного НЕ является частью официального делового приветствия в России?

- а) рукопожатие;
- б) прямой зрительный контакт;
- в) слово «Здравствуйте»;
- г) объятия или поцелуи в щеки.

5. В российской деловой культуре пунктуальность – это:

- а) неважно, так как встречи часто начинаются поздно;
- б) решающее, без терпимости к опозданиям;
- в) важно, но допустима задержка на 5 – 10 минут;
- г) важно только для международных встреч.

6. При вручении визитки в России следует:

- а) небрежно бросить ее на стол;
- б) предъявить ее обеими руками;
- в) предъявить ее правой рукой;
- г) сначала написать на ней личную записку.

7. Какая тема обычно считается неподходящей для светской беседы в российской деловой среде?

- а) погода;
- б) культурные мероприятия;
- в) личный доход;
- г) спорт.

8. На российских деловых встречах обычно:

- а) сразу переходите к делу без светских бесед;
- б) начните с продолжительного разговора;
- в) начните с краткого обмена любезностями;
- г) обсуждайте личные вопросы на протяжении всей встречи.

9. Когда обедаете с деловыми партнерами:

- а) оставьте еду на тарелке, чтобы показать, что вы сыты;
- б) съешьте все, что лежит на вашей тарелке;
- в) закажите самое дорогое блюдо в меню;
- г) положите приборы в тарелку, чтобы показать, что вы наелись.

10. В российской деловой культуре дарение подарков – это:

- а) категорически запрещено;
- б) ожидается на каждой встрече;
- в) уместно в определенных ситуациях, но не обязательно;
- г) делается только после закрытия сделки.

11. Что из нижеперечисленного верно в отношении дресс-кода в российской деловой среде?

- а) повседневная одежда предпочтительна;
- б) консервативная и формальная одежда является нормой;
- в) яркие цвета приветствуются;
- г) нет никаких конкретных ожиданий.

12. При несогласии с деловым партнером лучше всего:

- а) будьте прямолинейными;
- б) избегайте этой темы вообще;
- в) используйте косвенный язык и дипломатию;
- г) привлекайте третью сторону к посредничеству.

13. В российской деловой культуре принятие решений, как правило, выглядит следующим образом:

- а) быстро выполняется отдельными лицами;
- б) совместный процесс с участием всех членов команды;
- в) принятие окончательного решения;
- г) беседа с внешними консультантами.

14. Что из нижеперечисленного НЕ является общепринятой формой обращения в российской деловой переписке?

- а) уважаемый;
- б) господин;
- в) дорогой;
- г) госпожа.

15. На деловых встречах:

- а) часто перебивайте партнера, чтобы показать вовлеченность в деловое общение;
- б) храните молчание, если к вам не обращаются прямо;
- в) внимательно слушайте и ждите подходящих моментов, чтобы высказаться;
- г) доминируйте в разговоре, чтобы продемонстрировать лидерство.

16. При планировании встреч с деловыми партнерами рекомендуется:

- а) планировать встречи на раннее утро;
- б) избегать планирования встреч на большие праздники;
- в) планировать их на выходные;
- г) настаивать только на виртуальных встречах.

17. Что из нижеперечисленного верно в отношении личного пространства в российской деловой культуре?

- а) предпочитается большое личное пространство;
- б) физический контакт является обычным явлением во всех деловых взаимодействиях;

в) личное пространство, как правило, меньше, чем в западных культурах;

г) нет понятия личного пространства.

18. Когда вас приглашают в гости к коллеге на деловой ужин, принято:

а) приезжать с пустыми руками;

б) приносить небольшой подарок;

в) приносить свое блюдо;

г) оплатить весь деловой ужин.

19. В деловых переговорах обычно:

а) принимайте решения быстро, без особых размышлений;

б) ожидайте длительных обсуждений и нескольких встреч;

в) полагайтесь исключительно на письменное сообщение;

г) избегайте личных встреч.

20. Какое из нижеперечисленного утверждения о роли юмора в российской деловой среде верно?

а) юмор никогда не должен использоваться;

б) сарказм высоко ценится;

в) легкий юмор может быть уместен после того, как отношения установлены;

г) ожидаемы шутки про политику.

Ключ к викторине находится в прил. 5.

Контрольные вопросы

- Какова роль комплиментов в деловом общении?
- Какие основные правила комплиментов вы знаете?
- В чем особенность скрытых комплиментов?
- В чем проявляются особенности вручения подарков как средства делового общения?
- Каковы общие правила и национальные особенности вручения подарков?
- В каких случаях в деловом общении целесообразно вручать подарки?
- Какие виды деловых карточек используются в деловых отношениях?
- Какие рекомендации по оформлению визитной карточки вы знаете?

- Какая информация может быть передана с помощью визитной карточки, используемой как письменное послание?
- Назовите основные правила, определяющие этические нормы приветствия.

Список рекомендуемой литературы

1. Бер, Е. Хорошие манеры & деловой этикет : ил. рук. / Е. Бер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 168 с.
2. Вос, Е. Деловой этикет / Е. Вос. – М. : Наука, 2014. – 288 с.
3. Захарова, О. Ю. Этикет деловой и общегражданский. История и современность. Руководство для воспитанных людей / О. Ю. Захарова. – М. : Центрполиграф, 2015. – 509 с.
4. Капшук, О. Этика и психология делового общения руководителя и подчиненного / О. Капшук. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 435 с.
5. Максимовский, М. В. Этикет делового человека : монография / М. В. Максимовский. – М. : Дидакт, 2013. – 677 с.
6. Памухина, Л. Г. Речевой этикет и бизнес / Л. Г. Памухина. – М. : Героика и Спорт (ГИС), 2008. – 270 с.
7. Русских, В. Г. Этика деловых отношений и переговоров : курс лекций. Ч. 2 / В. Г. Русских. – М. : Наука, 2008. – 343 с.
8. Шеламова, Г. М. Деловая культура взаимодействия / Г. М. Шеламова. – М. : Academia, 2012. – 158 с.

Практическое занятие № 9

Цель работы: формирование умений работы с документооборотом в деловой коммуникации.

Порядок выполнения работы

Задание

Для выполнения задания учащимся необходимо разделиться на небольшие группы. Каждой группе для анализа выдается тип делового документа (прил. б). Необходимо определить правильность заполнения документа, а также сильные и слабые стороны с точки зрения ясности, тона и формата.

После анализа документации и обсуждения в группах учащимся необходимо создать официальное деловое электронное письмо, служебную записку или любой другой документ, относящийся к области их обучения.

Контрольные вопросы

- Почему эффективная коммуникация имеет решающее значение для успеха организации в современном деловом мире?
- Какая форма коммуникации выделяется как особенно важная и почему?
- Что такое внутренние документы и как они облегчают коммуникацию между сотрудниками?
- Какие виды документов вы можете перечислить? Объясните их значение в деловом общении.
- Определите и объясните различные формы делового общения.
- Перечислите лучшие практики для эффективного управления документооборотом. Выберите одну практику и подробно расскажите о ее важности.
- Как грамотно организованный документооборот влияет на процессы принятия решений?
- С какими проблемами в области управления документооборотом можно столкнуться?

Список рекомендуемой литературы

1. Басаков, М. И. Делопроизводство и корреспонденция : учебник / М. И. Басаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 178 с.
2. Басаков, М. И. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) : учебник / М. И. Басаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2003. – 224 с.

Раздел 3. САМОКОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ

3.1. Темы для подготовки выступления

Самостоятельный поиск информации и подготовка презентаций по темам:

1. Особенности делового общения при индивидуальной работе с учениками, на совещаниях, родительских собраниях, публичных выступлениях.

2. Вербальные и невербальные технологии делового общения, их взаимосвязь и конгруэнтность.

3. Особенности успеха лидерского делового общения в командной работе.

4. Формы воздействия в деловом общении. Психологическая защита.

5. Особенности делового общения в различных культурах.

6. Речевой этикет как необходимый инструмент делового общения.

7. Использование технологий дистанционного делового общения.

8. Технологии делового общения в управлении конфликтами между различными субъектами образовательной организации.

9. Формы делового общения в педагогическом взаимодействии.

10. Презентация как форма делового общения в учебно-методической и воспитательной работе учителя.

11. Основные принципы организации и результативного проведения совещаний.

12. Правила успешного публичного выступления.

13. Технологии применения различных форм воздействия в деловом общении.

14. Особенности успешного лидерского делового общения.

15. Личностные факторы, влияющие на эффективность делового общения в профессиональной среде для обеспечения эффективной деятельности педагога.

3.2. Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Технологии делового общения как одна из форм социальных технологий.

2. Структура педагогического общения: цели общения, каналы передачи информации, участники, барьеры общения, обратная связь.

3. Формы педагогического общения на интерактивных занятиях, публичных выступлениях, выступлениях на методическом объединении, при беседе с родителями, индивидуальной работе с учениками, воспитательном воздействии и др.

4. Характеристики делового общения: интерактивная, коммуникативная, перцептивная стороны содержания делового общения.

5. Эффекты социального восприятия. Имидж педагога.

6. Формы эффективного делового общения в учебно-методической и воспитательной работе учителя.

7. Вербальная компетентность учителя.

8. Профессиональная культура речи: взаимодействие вербальных и невербальных средств.

9. Продуктивные невербальные технологии в эффективном педагогическом взаимодействии в различных ситуациях.

10. Характеристика различных стилей делового общения с участниками деловых отношений.

11. Преимущества и ограничения авторитарного, демократического, либерального стилей делового общения в различных педагогических ситуациях.

12. Особенности успешного лидерского делового общения в командной работе в образовательной организации.

13. Понятие конфликта. Основные источники. Положительные и отрицательные стороны конфликта.

14. Технологии управления конфликтом: структурные, межличностные, привлечение третьей стороны.

15. Личностные особенности педагога как факторы успешного делового общения: стрессоустойчивость, рефлексивность, толерантность и др.

3.3. Тесты для проведения рейтинг-контроля

ТЕСТ № 1

1. Деловое общение – это:

- а) передача информации большому кругу лиц;
- б) установление контактов между работниками одной организации;
- в) развитие индивида в социуме;
- г) обмен информацией между индивидами или группами людей (коллективами) для решения служебных вопросов.

2. Внутреннее отношение к собеседнику при разговоре обычно создается ...

- а) первыми словами, сказанными вашим оппонентом;
- б) личностью собеседника;
- б) поставленными целями;
- в) предсказуемым завершением беседы.

3. Открытые вопросы – это вопросы ...

- а) которые подразумевают сбор какой-либо информации;
- б) выявляют мотивы вашего собеседника;
- в) собирают дополнительную информацию о вашем собеседнике;
- г) настроены на позитивный лад и не несут важной информации.

4. Передача информации оратором для широкой аудитории называется...

- а) беседой;
- б) переговорами;
- в) публичным выступлением;
- г) рабочим совещанием.

5. Как необходимо запланировать ход делового совещания?

- а) оставить время для неформального общения;
- б) оставить немного времени на обсуждение насущных вопросов;
- в) не оставлять «пустого» времени;
- г) торопить остальных участников совещания, чтобы не выйти за регламент.

6. Когда собеседник повторяет ваш вопрос – это...

- а) однополюсные вопросы;
- б) закрытые вопросы;
- в) зеркальные вопросы;
- г) открытые вопросы.

7. Обычно на закрытые вопросы собеседник ожидает услышать...

- а) развернутый ответ;
- б) косвенный ответ;
- в) молчание;
- г) ответ «да» или «нет».

8. Для наилучшего сбора информации для переговоров могут использоваться вопросы:

- а) открытые;
- б) закрытые;
- в) встречные;
- г) информационные.

9. Открытое обсуждение проблем в рабочем коллективе называют ...

- а) деловыми переговорами;
- б) деловыми встречами;
- в) беседами;
- г) совещанием.

10. Руководителю перед началом делового совещания в первую очередь следует озвучить ...

- а) повестку заседания;
- б) регламент совещания;
- в) свою точку зрения;
- г) требование об отключении мобильных телефонов.

ТЕСТ № 2

1. Основной формой делового общения принято считать ...

- а) различные деловые или ролевые игры;
- б) дискуссии;
- в) круглые столы;
- г) беседы.

2. При невербальном общении очень много зависит ...

- а) от эмоциональности собеседника;
- б) социального статуса собеседника;
- в) образования собеседника;
- г) настроения обоих партнеров.

3. Что из нижеперечисленного НЕ относится к невербальным средствам общения?

- а) рукопожатие;
- б) беседа;
- в) телефонный разговор;
- г) походка.

4. Вербальные коммуникации обычно представляют собой ...

- а) яркие зарисовки;
- б) всевозможные схемы;
- в) общение жестами;
- г) грамотную устную речь.

5. Собеседник может активно слушать и качественно воспринимать информацию в течение ...

- а) сорока минут;
- б) одного часа;
- в) трех часов;
- г) тридцати минут.

6. Умение правильно использовать язык мимики и жестов помогает руководителю ...

- а) правильно выстроить ход делового общения;
- б) контролировать действия своего собеседника;
- в) понимать партнера по общению;
- г) не озвучивать все свои мысли.

7. Какая доля коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств?

- а) от двадцати до сорока процентов общения;
- б) от десяти до двадцати процентов общения;
- в) до пятидесяти процентов общения;
- г) от пятидесяти до восьмидесяти процентов общения.

8. На каком расстоянии комфортно общаться со знакомым человеком?

- а) на расстоянии до сорока сантиметров;
- б) от сорока до ста двадцати сантиметров;
- в) от ста двадцати до ста сорока сантиметров;
- г) от ста сорока до ста семидесяти сантиметров.

9. В большинстве случаев манипулируют ...

- а) коллеги, желая добиться своей выгоды;
- б) руководство, стремясь достичь высоких результатов вашей деятельности;
- б) маркетологи, желая продать свой продукт дороже;
- г) все ответы правильные.

10. Может ли руководитель манипулировать персоналом бес- сознательно?

- а) да;
- б) нет.

ТЕСТ № 3

1. Спор между двумя коллегами называется ...

- а) одиночным;
- б) оценочным;
- в) сравнительным;
- г) сложным.

2. Что является непосредственной целью спора?

- а) высказать свою точку зрения;
- б) опровергнуть слова собеседника;
- в) доказать свою правоту;
- г) объяснить правильность своих мыслей

3. Какие типы конфликтов по значению различают для ра- бочего коллектива?

- а) конструктивные и деструктивные;
- б) горизонтальные и вертикальные;
- в) прямые и косвенные;
- г) простые и сложные.

4. Сколько стадий выделяют у конфликта?

- а) шесть;
- б) три;
- в) две;
- г) семь.

5. Что является основными причинами конфликтов?

- а) сложившиеся стереотипы;
- б) наличие спорных ситуаций;
- в) резкие высказывания собеседника;
- г) различие взглядов на жизнь.

6. В рабочем коллективе чаще всего возникают конфликты ...

- а) между коллегами;
- б) индивидом и коллективом;
- в) индивидом и руководителем;
- г) коллективом и руководством.

7. Соблюдение всех правил поведения и норм морали при проведении деловых переговоров называют ...

- а) деловым этикетом;
- б) служебным этикетом;
- в) профессиональным этикетом;
- г) все варианты правильные.

8. Из какой страны пришло к нам понятие «этика»?

- а) из Франции;
- б) Германии;
- в) Греции;
- г) Америки.

9. Кому принадлежит авторство понятия «этика»?

- а) Сократу;
- б) Соболеву;
- в) Аристотелю;
- г) Андрееву.

10. Что представляет собой деловая этика?

- а) особенности поведения людей в непредсказуемых ситуациях;
- б) деловые отношения коллег одного коллектива;
- в) совокупность принципов поведения людей;
- г) личная поведенческая линия индивида.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог рассмотренным в учебном пособии темам, можно сделать следующие выводы.

Для делового общения характерны психологические особенности, отличающие его от всех иных форм общения. К особенностям делового общения, в частности, относятся: наличие общего социального пространства (организация, группа, команда), наличие системы определенных социальных ролей, ритуалов, иерархичность общения, регламентация форм общения.

Деловое общение определяется как обмен информацией между отдельными лицами внутри организации, а также между организациями и их заинтересованными сторонами. Эффективная коммуникация важна не только для повседневной деятельности бизнеса, но и для построения прочных отношений с клиентами, коллегами и партнерами. Технологические достижения в области методов коммуникации – от электронной почты до видеоконференций – изменили то, как мы взаимодействуем, и профессионалам необходимо адаптироваться к этим изменениям.

Выделяются несколько ключевых составляющих делового общения, среди которых ясность, лаконичность и профессионализм. Эти элементы имеют решающее значение для обеспечения понимания сообщений и достижения намеченной цели. Используя соответствующие методы коммуникации, люди могут повысить свою способность эффективно доносить идеи, принимать решения и разрешать конфликты.

Кроме того, интеграция технологий в деловую коммуникацию открыла новые возможности для сотрудничества и взаимодействия. Такие инструменты, как программное обеспечение для управления проектами, платформы обмена мгновенными сообщениями и социальные сети, изменили подход к общению команд, обеспечив обрат-

ную связь в режиме реального времени и способствуя развитию прозрачности культуры поведения. Тем не менее важно подходить к этим технологиям критически, осознавая потенциальные «подводные камни», такие как недопонимание и информационная перегрузка.

Деловое общение выявляет и изучает особенности, характеризующие различные формы и виды делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловое совещание, публичное выступление, телефонные переговоры, презентации).

Изучение данной дисциплины поможет студентам овладеть психологическими приемами, позволяющими оказывать влияние на деловых партнеров в процессе взаимодействия с ними. Овладевая этими приемами и знаниями по их применению, можно находить общий язык с деловыми партнерами, в определенных ситуациях управлять их поведением.

В заключение следует отметить, что освоение технологии делового общения имеет жизненно важное значение для успеха в современной конкурентной среде. Стратегии, изложенные в пособии, служат основой для развития эффективных коммуникативных навыков, адаптируемых к различным контекстам. Внедрение этих практик не только повысит личную эффективность делового общения будущих специалистов, но и будет способствовать общей производительности и успеху любой организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексина, Т. А. Деловая этика : учебник / Т. А. Алексина. – М. : Юрайт, 2016. – 386 с. – ISBN 978-5-9916-6355-7.
2. Америко, Р. Как добиться успеха, изменив язык вашего тела / Р. Америко. – СПб. : Весь, 2014. – 240 с. – ISBN 978-5-9573-2651-9.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 8-е изд., стер. – СПб. : Питер, 2023. – 560 с. – ISBN 978-5-4461-2384-1.
4. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты : учеб. пособие / М. Л. Асмолова – 2-е изд., стер. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 161 с. – ISBN 978-5-369-01513-14.
5. Басаков, М. И. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) : учебник / М. И. Басаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 350 с. – ISBN 978-5-222-20053-7.
6. Басаков, М. И. Делопроизводство и корреспонденция : учебник / М. И. Басаков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 318 с. – ISBN 5-222-01097-X.
7. Белинская, А. Б. Педагогическая конфликтология : учеб. пособие для вузов / А. Б. Белинская. – 2-е изд., стер. – М. : Юрайт, 2024. – 206 с. – ISBN 978-5-534-10769-2.
8. Белинская, А. Б. Теоретические и методические основы деятельности классного руководителя: педагогическая конфликтология : учеб. пособие / А. Б. Белинская. – М. : Юрайт, 2024. – 206 с. – ISBN 978-5-534-11596-3.
9. Бер, Е. Хорошие манеры & деловой этикет : ил. рук. / Е. Бер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 168 с. – ISBN 978-5-00057-260-3.
10. Василенко, И. А. Искусство международных переговоров : учеб. пособие / И. А. Василенко. – М. : Междунар. отношения, 2014. – 538 с. – ISBN 978-5-7133-1479-8.
11. Воротынцева, Т. Д. Деловая e-mail переписка. Пять правил успеха / Т. Д. Воротынцева. – М. : Питер, 2012. – 176 с. – ISBN 978-5-459-01594-2
12. Вос, Е. Деловой этикет / Е. Вос. – М. : Наука, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-699-67147-2.

13. Вос, Е. Этикет на собеседовании / Е. Вос. – М. : Эксмо, 2014. – 141 с. – ISBN 978-5-699-68652-0.
14. Гарнер, Б. Эффективные письменные деловые коммуникации / Б. Гарнер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 195 с. – ISBN 978-5-91657-940-6.
15. Грэй, Д. Мужчины с Марса, женщины с Венеры... работают вместе! / Д. Грэй. – М. : АСТ, 2014. – 320 с. – ISBN 978-5-17-080041-4.
16. Деловые коммуникации : учебник / под ред. В. П. Ратникова. – М. : Юрайт, 2014. – 528 с. – ISBN 978-5-9916-3496-0.
17. Дон-Мишель Б. Kind regards. Деловая переписка на английском языке / Б. Дон-Мишель. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 318 с. – ISBN 978-5-9614-5033-0.
18. Захарова, О. Ю. Этикет деловой и общегражданский. История и современность. Руководство для воспитанных людей / О. Ю. Захарова. – М. : Центрполиграф, 2015. – 223 с. – ISBN 978-5-227-05861-4.
19. Канитц, А. Техники ведения беседы / А. Канитц. – М. : Омега-Л, 2015. – 106 с. – ISBN 978-5-370-02923-3.
20. Капшук, О. Этика и психология делового общения руководителя и подчиненного / О. Капшук. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 435 с. – ISBN 978-5-222-14356-8.
21. Карепина, А. Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты / А. Карепина – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 217 с. – ISBN 978-5-91657-077-9.
22. Карепина, А. Пишем убедительно. Сам себе копирайтер / А. Карепина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 174 с. – ISBN 978-5-91657-519-4.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : Проспект, 2014. – 88 с. – ISBN 978-5-392-13450-2.
24. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 203 с. – ISBN 978-5-9614-1739-524.
25. Крейдлин, Г. Е. Семиотика, или Азбука общения / Г. Е. Крейдлин. – М. : Флинта, 2015. – 661 с. – ISBN 978-5-89349-612-3.
26. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2002. – 320 с. – ISBN 5-86894-625-1.

27. Курбатова, М. Б. Деловое общение. Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / М. Б. Курбатова. – М. : Дело, 2014. – 633 с. – ISBN 978-5-7749-0893-6.

28. Лазарев, Д. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов / Д. Лазарев. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 304 с. – ISBN 978-5-9614-1875-028.

29. Лекции по навыкам делового общения / М. Артс [и др.] – М. : ИДДК, 2008. – 594 с.

30. Леонов, Н. И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения / Н. И. Леонов. – М. : Юрайт, 2024. – 265 с. – ISBN 978-5-534-12570-2.

31. ЛеФевер, Ли. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 241 с. – ISBN 978-5-91657-792-1.

32. Максимовский, М. В. Этикет делового человека : монография / М. В. Максимовский. – М. : Дидакт, 2013. – 677 с. – ISBN 978-5-86776-026-7.

33. Павлова, Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 170 с. – ISBN 978-5-369-01779-1.

34. Памухина, Л. Г. Речевой этикет и бизнес / Л. Г. Памухина. – М. : Героика и Спорт (ГИС), 2008. – 270 с. – ISBN 978-5-8330-0260-5.

35. Петраков, Н. К. Современное служебное письмо / Н. К. Петраков. – М. : Контакт-Культура, 2012. – 208 с. – ISBN 978-5-903406-36-4.

36. Пиз, А. Язык телодвижений на работе / А. Пиз. – М. : Эксмо, 2014. – 873 с. – ISBN 978-5-699-75106-8.

37. Поварнин, С. И. Искусство спора / С. И. Поварнин. – М. : Наше Завтра, 2022. – 104 с. – ISBN 978-5-6047291-9-9.

38. Роудз, М. Как разговаривать с кем угодно. Уверенное общение в любой ситуации / М. Роудз. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с. – ISBN 978-5-00057-500-0.

39. Роуман, К. Как писать так, чтобы вам доверяли / К. Роуман, Дж. Рафаэльсон. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 765 с. – ISBN 978-5-00057-080-7.

40. Русских, В. Г. Этика деловых отношений и переговоров : курс лекций / В. Г. Русских. – Ч. 2. – М. : Наука, 2008. – 343 с.

41. Травин, В. В. Деловое общение. Модуль 2 / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Мир, 2014. – 134 с. – ISBN 5-7749-0358-3.

42. Травин, В. В. Деловое общение. Модуль 2 : учеб-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Мир, 2016. – 940 с. – ISBN 978-5-7749-1088-5.

43. Трейси, Б. Переговоры / Б. Трейси. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 144 с. – ISBN 978-5-00057-102-6.

44. Флассер, А. Настоящему мужчине. Путеводитель по мужскому стилю / А. Флассер – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 538 с. – ISBN 978-5-91657-349-7.

45. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – М. : Юрайт. 2024. – 250 с. – ISBN 978-5-534-17041-2.

46. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учеб. для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К, 2015. – 237 с. – ISBN 978-5-394-02402-3.

47. Шеламова, Г. М. Деловая культура взаимодействия / Г. М. Шеламова. – М. : Академия, 2008. – 61 с. – ISBN 978-5-7695-3872-8.

48. Шелл, Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Р. Шелл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 181 с. – ISBN 978-5-91657-398-5.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ЭССЕ НА ТЕМУ «МОЙ ДЕЛОВОЙ СТИЛЬ И ДЕЛОВОЙ СТИЛЬ, МАКСИМАЛЬНО ОТЛИЧАЮЩИЙСЯ ОТ МОЕГО»

Пример 1

Мой деловой стиль обычно представляет собой брюки черного цвета, желательно на резинке, рубашка или футболка белого цвета и цветной или черный пиджак. Макияж я люблю делать неброский и предпочитаю сочетание черно-белой гаммы в одежде и ярких аксессуаров. Именно это я считаю изюминкой своего делового образа.

Деловой стиль, максимально отличающийся от моего, я наблюдала у своей учительницы по технологии Татьяны Ивановны. В ее гардеробе большую часть занимают платья и юбки разных цветов и фасонов, в основном неярких. Часто она надевает блузки с V-образным вырезом и длинными рукавами. Из аксессуаров использует шелковые платочки и ободки на голову. Макияж делает нечасто, только в праздники. Носит очки и не собирается менять их на линзы. В целом ее образ выглядит представительно и строго, но от моего образа кардинально отличается.

Пример 2

В настоящее время можно заметить, как быстро меняется корпоративный стиль одежды в различных организациях. Очень важно выглядеть достойно в рабочем коллективе, так как в бизнес-среде это имеет решающее значение. Мой деловой стиль отражает мою уникальную личность, заметно отличается от традиционных бизнес-норм. Мой подход к деловому стилю формирует мое личное «я» и влияет на эффективность моей профессиональной деятельности.

Мой деловой стиль скорее акцентирован на аутентичность и открытость. Я считаю, что искреннее и заинтересованное общение способствует доверию и сотрудничеству между коллегами. На совещаниях я отдаю приоритет активному слушанию и поощряю разнообразие точек зрения. Традиционные деловые стили чаще всего формальны и предписывают соблюдение черно-белой тональности в одежде. Тем не менее я считаю, что стиль одежды, в которой я чувствую себя комфортно, может способствовать более плодотворной работе.

В то время как многие сотрудники придерживаются формального дресс-кода, я выбираю деловые повседневные наряды, которые отражают мою индивидуальность. Этот выбор не только повышает мою уверенность в себе, но и способствует созданию более спокойной атмосферы на рабочем месте. Мой личный стиль соответствует трудовой этике, способствуя созданию среды, в которой каждый чувствует себя комфортно, оставаясь самим собой.

Я понимаю, что мой деловой стиль значительно отличается от традиционных норм, но зато он, подчеркивая мою личность, нацелен на комфорт, способствуя открытому общению.

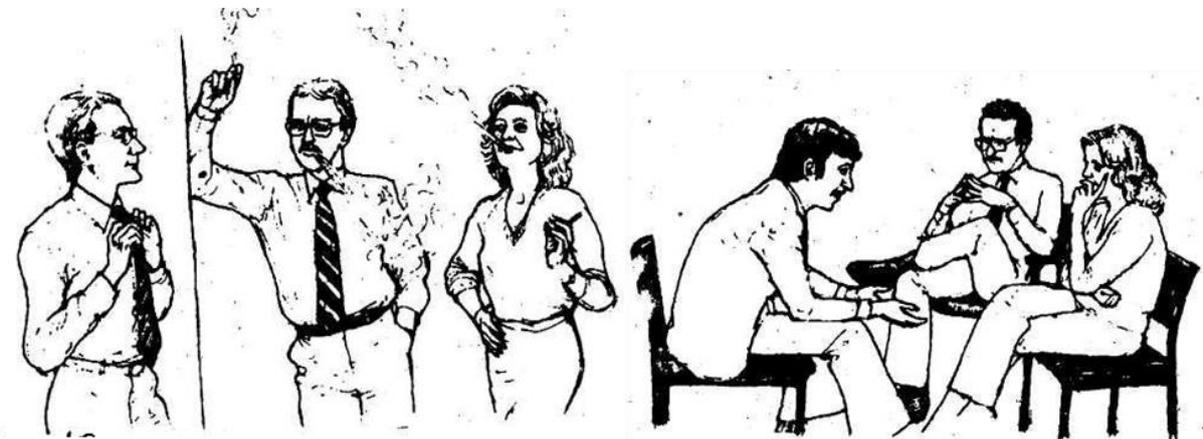
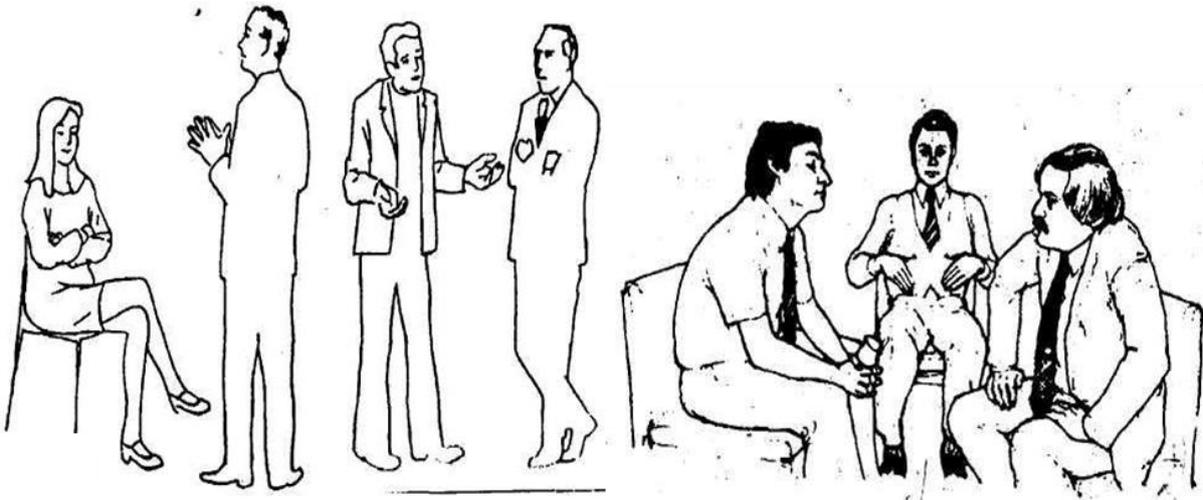
**КЛЮЧ К ГОЛОВОЛОМКЕ
НА ТЕМУ «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ»**

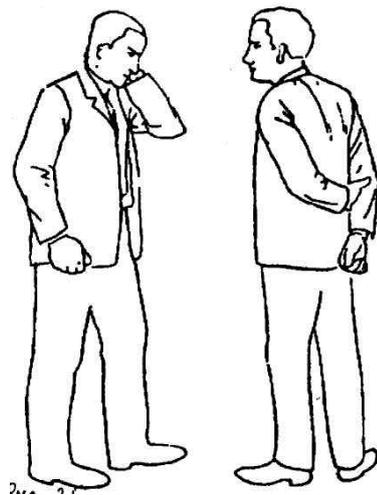
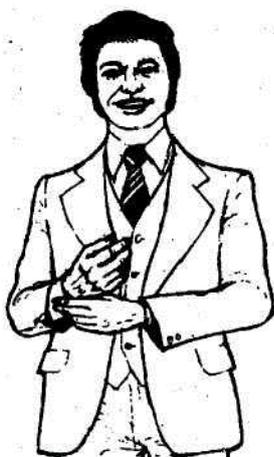
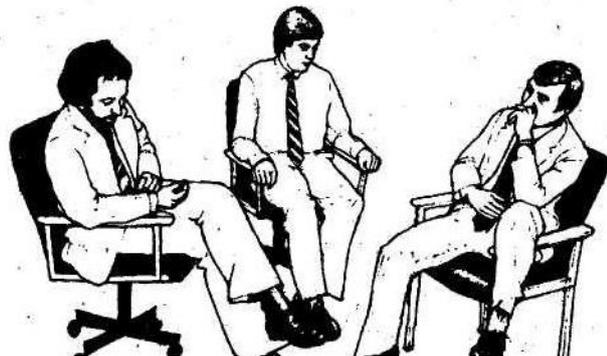
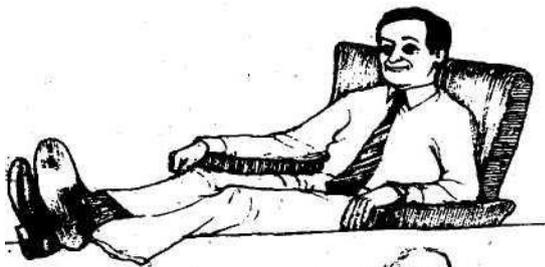
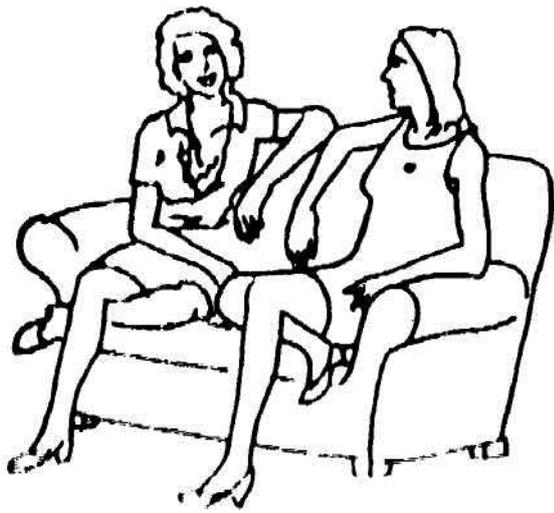
А	Ж	К	В	У	С	Р	И	К	Л	Р	У	Д	А
Р	П	О	В	Д	Ж	А	У	З	А	Д	А	Ч	А
Р	З	Е	Г	Р	У	П	П	А	О	Ж	Э	В	И
А	П	О	Т	Ж	В	Д	Н	Ф	У	Ю	Ч	С	О
Б	Ы	О	Т	П	Ж	О	В	Н	Щ	Х	А	О	В
О	У	К	О	Л	Л	Е	Г	И	К	В	З	Б	Ж
Т	С	О	Д	В	Ш	Ц	О	З	О	Я	О	Е	Б
А	У	Т	С	А	Й	Д	Е	Р	М	К	Д	С	Т
Ы	Л	Р	Н	Т	Э	В	Ч	И	А	Ф	Ц	Е	М
В	Л	О	У	Ж	О	Б	Щ	Е	Н	И	Е	Д	С
С	И	Ф	Р	Э	Ъ	А	Р	Ю	Д	К	Л	Н	П
Т	Д	Й	Р	Л	Д	Х	Н	Ь	А	Т	И	И	Н
Д	Е	З	О	П	Д	М	В	Ы	Н	Д	Ы	К	Ж
Р	Р	А	Р	Ф	Э	Ю	Г	Щ	В	О	Й	К	Р

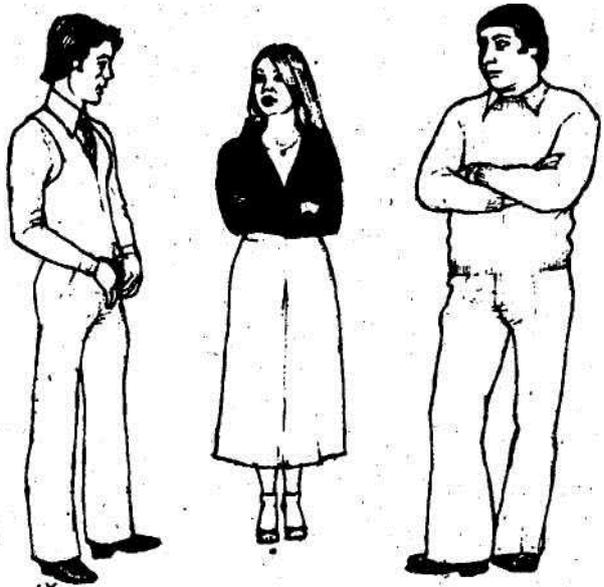
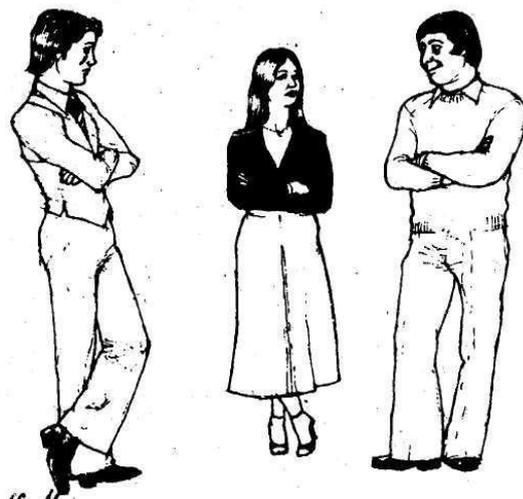
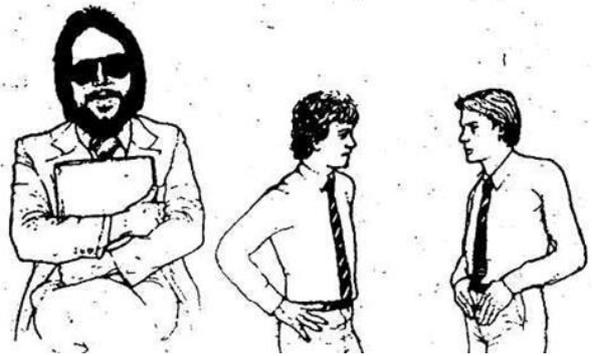
**ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ ТАБЛИЦЫ
ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ № 2**

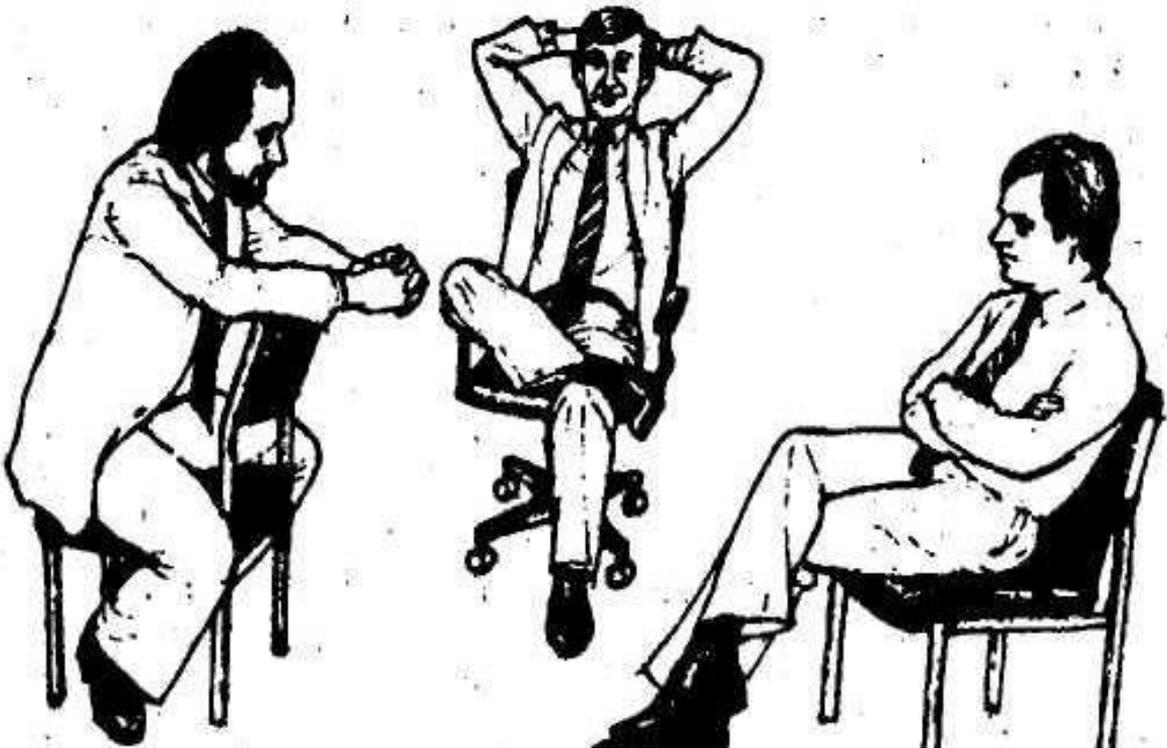
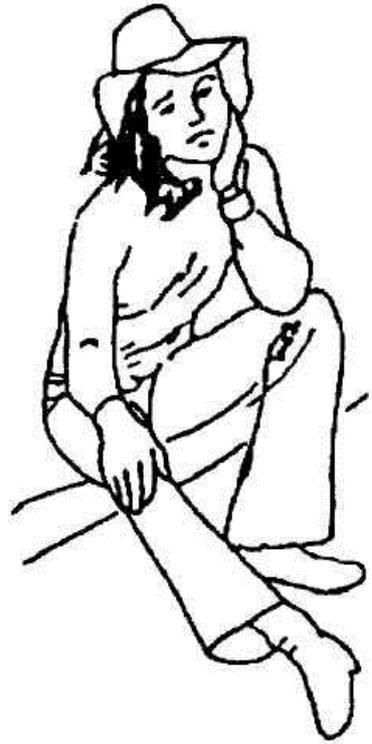
1	Подготовка к деловой беседе	Необходимо получить информацию о собеседнике, изучить его портфолио и интересы, постараться найти точки соприкосновения
2	Начало беседы (вступительная часть)	Если вы встречаетесь впервые, то необходимо представиться и рассказать о себе. Если вы уже знакомы, то следует поздороваться, можно поинтересоваться о самочувствии и настроении вашего коллеги
3	Постановка проблемы и передача информации	Необходимо сразу четко поставить проблему
4	Аргументирование	Нужно привести аргументы
5	Опровержение доводов собеседника	Не перебивая, с уважением выслушать все доводы собеседника и при необходимости опровергнуть их
6	Поиск оптимального решения проблемы	Нужно рассмотреть все пути решения проблемы
7	Принятие решения	Проанализировав все аргументы, доводы обеих сторон и пути решения проблемы, необходимо принять правильное решение
8	Фиксация договоренностей	При необходимости можно зафиксировать договоренности в письменной форме (обычно между коллегами такая практика не применяется)
9	Выход из контакта	Следует спокойно повторить все договоренности и убедиться, что обе стороны все правильно поняли
10	Анализ результатов беседы	Исходя из проведенной беседы необходимо сделать выводы: решена проблема или нет?

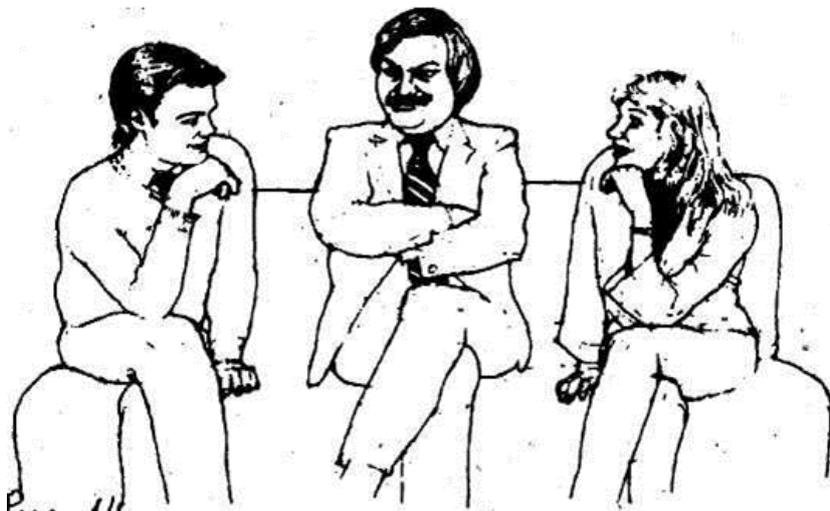
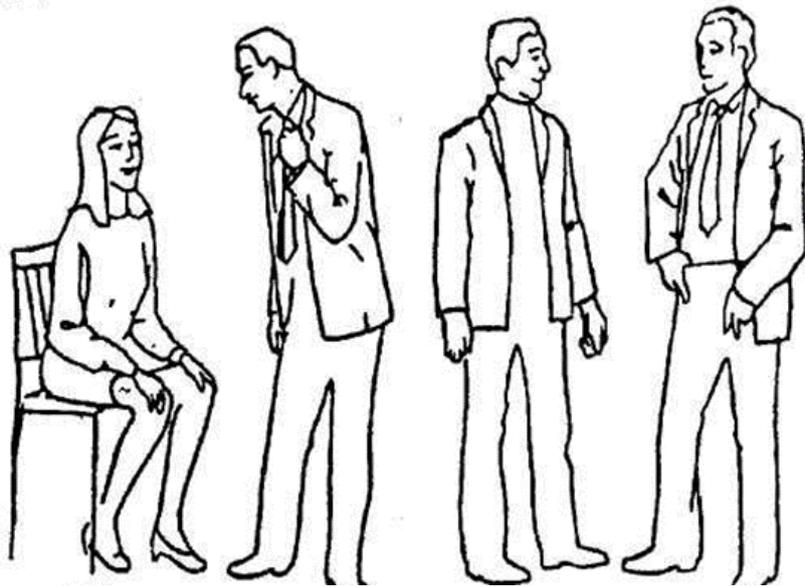
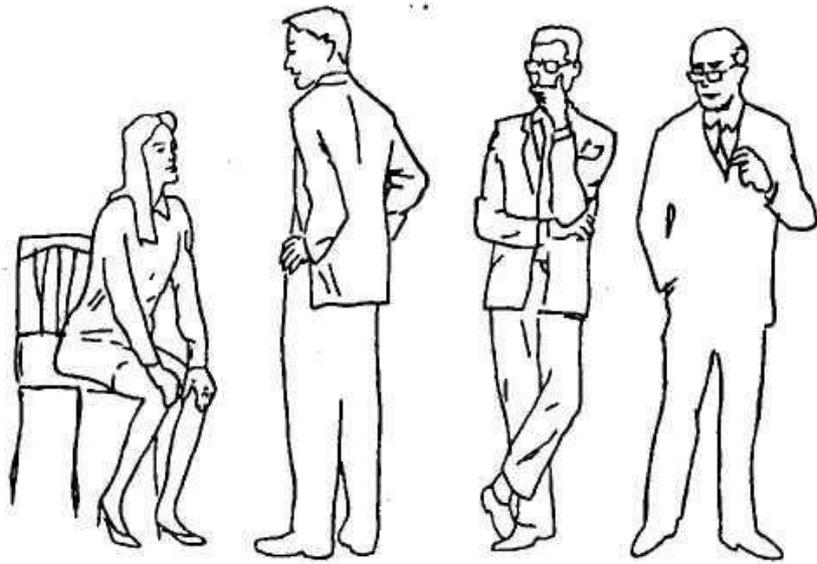
Приложение 4











**КЛЮЧ К ВИКТОРИНЕ
«ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»**

- | | |
|--------|--------|
| 1. б) | 11. б) |
| 2. в) | 12. в) |
| 3. в) | 13. в) |
| 4. г) | 14. в) |
| 5. в) | 15. в) |
| 6. б) | 16. б) |
| 7. в) | 17. в) |
| 8. в) | 18. б) |
| 9. б) | 19. б) |
| 10. в) | 20. в) |

ПРИМЕР ДОКУМЕНТООБОРОТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Сказка» р.п.Вознесенское Нижегородской области

Приказ № 19

«О назначении ответственного
за охрану труда в ДОУ»

17.01.2020г.

В целях обеспечения здоровых и безопасных условий труда, на основании отраслевого стандарта по управлению и обеспечению безопасности образовательного процесса в МБДОУ детский сад «Сказка», руководствуясь ст. 212, ст. 229 Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197ФЗ, Положением о системе управления охраной труда в МБДОУ детский сад «Сказка»,

приказываю:

1. Назначить ответственного за охрану труда в МБДОУ детский сад «Сказка» старшего воспитателя Данилкину Альбину Олеговну
2. Данилкиной Альбине Олеговне организовать свою работу в соответствии с Положением о системе управления охраной труда в МБДОУ детский сад «Сказка».
3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Заведующий

С приказом ознакомлены

Т.В. Антипова

ФИО, число

Кафедра документоведения
и информационного
обеспечения управления

Проректору по учебной работе
А.В. Войтову

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

12.10.2013

С целью обеспечения учебного процесса прошу Вас приобрести учебное пособие Иванова С.В. «Основы документационного обеспечения управления» для изучения курса «Делопроизводство» студентами очной и заочной форм обучения в количестве 25 экземпляров.

Заведующий кафедрой

С.И. Матвеев

Муниципальное образовательное учебное заведение
Педагогический колледж

РАСПОРЯЖЕНИЕ

22.06.2009

№ 43

Москва

О разработке новых учебных планов

ПРЕДЛАГАЮ:

1. Зав. учебной частью 20.07.2009 подготовить и представить на утверждение в учебно-методическое управление учебные планы по всем направлениям подготовки.

2. Учебно-методическому управлению до 25.06.2009 обеспечить разработчиков новыми формами учебного плана и инструктивными материалами по их заполнению.

3. Начальнику учебно-методического управления Д.М.Егоровой обеспечить методическую и консультационную помощь работникам, ответственным за разработку учебных планов.

4. Контроль за исполнением распоряжения возложить на канцелярию.

Директор

личная подпись

И. О. Фамилия

Юрисконсульт

личная подпись К. Т. Русанов

18.06.2009

Сидоров 314 12 45

В дело 05-14

Сотрудники ознакомлены

25.06.2009

Е. Д. Кирилова.

Трудовой договор

г. Москва

"09" января 2017 г.

Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение «Средняя общеобразовательная школа N 1» в лице директора Светловой Елены Александровны, действующей на основании Устава, именуемое в дальнейшем работодателем, с одной стороны, и Панкратова Ольга Васильевна, именуемая в дальнейшем работником, с другой стороны (далее - стороны) заключили настоящий трудовой договор о нижеследующем:

I. Общие положения

1. По настоящему трудовому договору работодатель предоставляет работнику работу по: _____ должности «учитель начальных классов» _____, а работник обязуется лично выполнять трудовую функцию "Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования" в соответствии с условиями настоящего трудового договора и профессионального стандарта.

2. Работник принимается на работу: _____ в МБОУ «СОШ N 1» _____.

3. Работник осуществляет работу в структурном подразделении работодателя: _____ педагогический персонал _____.

4. Работа у работодателя является для работника: основной _____.

5. Настоящий трудовой договор заключается на: неопределенный срок _____.

6. Настоящий трудовой договор вступает в силу с "09" января 2017 г.

7. Дата начала работы "09" января 2017 г.

8. Работнику устанавливается срок испытания продолжительностью два месяца _____ с целью проверки соответствия работника поручаемой работе.



БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Администрация ГКУСО ВО «Владимирский социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних»

выражает благодарность

*Студентам и педагогам кафедры технического и
экономического образования педагогического института
ВлГУ им. А.Г. и Н.Г Столетовых*

*за многолетнее и плодотворное сотрудничество в интересах
детей, находящихся в трудной жизненной ситуации,
милосердие и неравнодушное сердце, за организацию
благотворительных мероприятий в рамках осенней Недели добра.*

*Ваш пример для воспитанников Центра - прекрасный образец
бескорыстия, доброты и сочувствия.*

И.о. директора »

Т.А. Мачинскене



Учебное электронное издание

ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Автор-составитель
ВОРОНИНА Валерия Юрьевна

Редактор А. П. Володина

Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов

Компьютерная верстка Л. В. Макаровой

Корректор О. В. Балашова

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Педагогический институт
кафедра технологического и экономического образования
valeria001voronina@yandex.ru