

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА  
Кафедра экономики предприятия

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

по дисциплине «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ КОММУНИКАЦИИ»

для студентов дневной формы обучения

специальности 076 «Предпринимательство, торговля и биржевая  
деятельность»

Составитель: доц. Лисенко А.А.

Харьков, ХНАДУ 2016

## Тема 1. Понятие коммуникации: цели, функции, этапы

### 1.1 Сущность понятий «коммуникация» и «информация»

#### 1.2 Цели коммуникации

#### 1.3 Функции коммуникации

#### 1.4 Этапы коммуникации

### 1.1 Сущность понятий «коммуникация» и «информация»

Коммуникация как процесс представляет собой обмен смысловой информацией между людьми, при котором сообщение или сигнал в виде скомпонованных определенным образом знаков или символов передается целенаправленно, принимается избирательно в соответствии с определенными правилами, независимо от того, приводит этот процесс к ожидаемому результату.

**Коммуникация** - процесс обмена информацией и смысловым значением между двумя или более людьми (то есть передача информации).

***коммуникации – это процесс, в ходе которого два или несколько человек обмениваются и осознают получаемую информацию***

Понятие информации и коммуникаций взаимосвязано, но коммуникации включают и то, что передаётся (информацию) и то, как передаётся.

Информация - это сведения о чём-либо не зависимо от формы их представления. В бытовом смысле информация – сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством. В процессе коммуникации информация передаётся от одного субъекта к другому.

Информация в процессе коммуникации передаётся не только с целью принятия разумных решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Конечно, если руководство предоставляет подчиненным информацию по обоснованию своих решений, это значительно увеличивает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не поймут, какое вознаграждение им предложит организация за качественно выполненную работу, они не могут на нее хорошо работать.

Различают два основных канала информационного обеспечения руководителей:

1) формализованный (по нему движется регламентирована по форме, содержанию и время информация с достаточной степенью достоверности)

2) стихийный (руководителям неуправляемо поступает огромное количество самых разнообразных сообщений, не всегда объективно отражают истинное положение вещей, телефонные звонки, устные обращения или ответы, служебные записки, информация многочисленных совещаний).

К важнейшим принципам современных информационных систем относятся:

- Принцип полноты информационного обеспечения руководителя;
- Любая информационная система должна обладать свойством адаптироваться к стилю и методам, которые применяет конкретный руководитель;
- Математическое обеспечение информационной системы должна предусматривать возможность агрегирования информации по уровням управления и давать возможность руководителям верхних уровней пользоваться информацией низших уровней;
- Информационные системы должны строиться с учетом обеспечения максимальных удобств и возможностей для непосредственных пользователей;
- Принцип непосредственного участия руководителей всех уровней иерархической структуры управления при создании информационной системы;
- Принцип создания в любой обстановке информационной независимости руководителей разных уровней;
- Принцип информационной равноправия.

Коммуникативный процесс - это обмен информацией между двумя людьми или между группами собеседников с помощью различных вербальных и невербальных средств по разным коммуникативным каналам.

## 1.2 Цели коммуникации

Основная цель коммуникативного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в

обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Независимо от средств и каналов коммуникации мы передаем сообщения для того, чтобы:

- о предупредить других людей (дорожные знаки или крик)
- о информировать других людей (телетекст или пресс - релиз)
- о объяснить что-либо (учебник или план эксперимента)
- о развлечь (анекдот или художественный фильм);
- о описать что-нибудь (документальный фильм или устный рассказ)
- о убедить кого-либо (плакат, призывающий: "Храните деньги в сберегательной кассе!").

Это - цели коммуникации. Чаще всего в пределах одной коммуникации их бывает несколько (фильм может и развлекать, и информировать, и описывать, и предупреждать, и объяснять). Базовой причиной, по которой люди нуждаются в коммуникации, служат социальные потребности человека или группы людей. Мы *вступаем в коммуникативный процесс с целью удовлетворения тех или иных своих насущных потребностей*. Таким образом, следовательно, цели коммуникации обслуживают основные потребности человека:

- о выживания;
- о сотрудничество с другими людьми;
- о личные нужды;
- о поддержка отношений с другими людьми;
- о убеждения других действовать или думать каким образом;
- о осуществление власти над другими людьми (сюда относится и пропаганда)
- о объединения обществ и организаций в одно целое;
- о получение и сообщение информации;
- о осознание мира и нашего опыта в нем (во что мы верим, что думаем о себе, об отношениях с другими людьми, о том, что является истинным)
- о проявление творческой природы и воображения.

Принято разделять наши потребности по четырем группам: 1) личные, 2) социальные, 3) экономические, 4) творческие. Для трактовки и понимания теории коммуникации как научного знания о законах социального взаимодействия нас, прежде всего, интересуют личные и социальные потребности человека.

### 1.3 Функции коммуникации

В научной литературе не существует однозначного решения вопроса о функциях коммуникации. Однако большинство зарубежных и отечественных ученых сходят во мнении, что процессу коммуникации присущи определенные функции:

#### 1. Информационная функция.

В современной науке понятие «информация» трактуется как обмен между людьми различного рода знаниями и сведениями. Здесь коммуникация играет роль посредника. Она представляет собой обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями, который совершается между коммуникантами. Информационный обмен может совершаться как ради достижения какой-то практической цели, решения какой-либо проблемы, так и ради самого процесса коммуникации, поддержания отношений между людьми.

#### 2. Социальная функция.

Она заключается в формировании и развитии культурных навыков взаимоотношения людей. Эта функция формирует наши мнения, мировоззрения, реакции на те или иные события. Ведь культура не может существовать вне общения, так как только в этих процессах человек, будучи общественным существом, может согласовать свои действия с действиями других людей, добиться выполнения социально значимых целей, да и просто стать человеком. Благодаря этой функции всем членам общества обеспечивается приобретение некоторого уровня культурной компетенции, с помощью которой становится возможным их нормальное существование в данном обществе.

#### 3. Экспрессивная функция.

Она означает стремление партнеров по коммуникации выразить и понять эмоциональные переживания друг друга. Так, межличностная коммуникация

всегда начинается с установления контакта между партнерами. При этом важно не только сообщить необходимую для общения информацию (представиться), выбрав для этого стереотипные вербальные высказывания, но и дополнить их невербальными средствами (улыбка, рукопожатие), которые должны показать нашу расположенность (нерасположенность) к контакту. Плохое первое впечатление может разрушить далеко идущие планы партнеров. Выражение эмоций очень важно и в дальнейшем общении, когда укрепляются намеченные связи между людьми, осуществляется какой-то совместный проект.

4. Экспрессивная функция. Проявляется в выражении чувств, эмоций в процессе коммуникации через вербальные и невербальные средства. Они связаны с выбранным стилем речевого общения, используемыми невербальными средствами коммуникации. В зависимости от того, какой способ передачи чувств и эмоций выбран, экспрессивная функция может значительно усилить или ослабить информационную функцию коммуникации. Особое значение экспрессивная функция имеет для творческих людей, создающих произведения, которые должны быть оценены другими и в которых отражается их собственное образное восприятие мира и эмоциональное отношение к нему. В ходе осуществления этой функции в партнере возбуждаются нужные эмоциональные переживания, которые в свою очередь способны изменить собственное эмоциональное состояние.

#### Прагматическая функция

Эта функция позволяет регламентировать поведение и деятельность участников коммуникации, координировать их совместные действия. Она может быть направлена как на себя, так и на партнера, в ходе осуществления этой функции возникает необходимость прибегать как к побуждению партнера к выполнению какого-то действия, так и к запрещению каких-то поступков. Ведь человек общается ради достижения каких-то целей, для чего осуществляет определенную деятельность, которая в свою очередь нуждается в постоянном контроле и корреляции. Именно это и выполняет прагматическая функция коммуникации.

#### Интерпретативная функция

Она служит прежде всего для понимания своего партнера по коммуникации, его намерений, установок, переживаний, состояний. Дело в том, что различные средства коммуникации не только отражают события окружающей действительности, но и интерпретируют их в соответствии с определенной системой ценностей и политических ориентиров. В то же время эта функция зачастую используется для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

#### 1.4 Этапы коммуникации

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, их анализ поможет выявить проблемы, которые могут возникнуть в различных его точках. Этапы такие: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование.

1 этап - зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Многие попытки обмена информацией обрываются уже здесь, в начале коммуникации. На этом этапе необходимо понять, какое именно сообщение вы хотите транслировать, а также оценить адекватность и уместность ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели коммуникации.

2 этап - кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов и смысловых знаков закодировать ее, использовав для этого слова, интонации, жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения

символов, передача невозможна. Так, например, картину или другое визуальное изображение невозможно передать по обычному телефону. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать сочетание двух или более каналов коммуникации. Процесс при этом, безусловно, усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств коммуникации и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Однако исследования показывают, что одновременное использование комбинированных средств обмена визуальной, устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, обмен только письменной или визуальной информацией (убедиться в справедливости этого утверждения достаточно легко - отключите звук у работающего телевизора и вы мгновенно почувствуете дискомфорт от недостатка необходимой информации).

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

4 этап - декодирования. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы точно такое же смысловое значение для получателя, как и для отправителя, то адресат будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения инициатора коммуникации, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него отправитель.

## Тема 2. Деловая коммуникация

2.1 Общение как механизм взаимодействия между людьми

2.2 Понятие деловой коммуникации

2.3 Компоненты коммуникативного процесса

2.4 Коммуникации в организационном контексте

### 2.1 Общение как механизм взаимодействия между людьми

Современный человек проводит в устном общении 65% своего рабочего времени. Расход чистого времени на беседы у рядового жителя Земли составляет 2,5 года. Это означает, что каждый в течение своей жизни успевает "наговорить" около 400 томов объемом по 1000 страниц. И так, люди много говорят, но часто делают это неэффективно. Примерно 50% информации теряется при передаче. Причиной является неумение донести до собеседника сообщение, склонность говорить самому, нежелание слушать

В общении оказывается человеческая сущность, через общение (коммуникацию) человек реализует себя, утверждает себя, решает вопросы, проблемы. Если взять сферу нравственности, то общение, как отмечает В. Малахов, является "сферой нравственности», потому что человеческая нравственность проявляет себя не в сознании и даже не в деятельности человека, а именно в ее общении. Без общения невозможно существование человека и человеческого общества.

**Общение** - это взаимодействие людей, которая состоит в обмене информацией, действиями и установлении взаимопонимания.

**Общение** - взаимодействие двух или более людей, направленная на согласование и объединение усилий с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Общение является важной духовной потребностью личности как общественного существа. Потребность человека в общении обусловлена общественным способом его бытия и необходимостью взаимодействия в процессе деятельности. Любая совместная деятельность, и в первую очередь трудовая, не

может осуществляться успешно, если между теми, кто ее выполняет, а не будут налажены соответствующие контакты и взаимопонимание.

Общение - явление глубоко социальное. Социальная природа общения выражается в том, что оно всегда происходит в среде людей, где субъекты общения всегда возникают как носители социального опыта. Социальный опыт общения оказывается в содержании информации, является его предметом (знания, сведения, способы деятельности), в средствах (языковая и неязыковая коммуникация при общении), в общественно выработанных в процессе исторического развития разновидностях общения. По содержанию общение охватывает все сферы человеческого бытия и деятельности, объективные и субъективные их проявления. Общение между людьми происходит при передаче знаний, опыта, когда формируются различные умения, навыки, соглашаются и координируются совместные действия и т.

Итак, общение - универсальная реальность человеческого бытия, которая порождается и поддерживается различными формами человеческих отношений.

Для осознания роли общения при рассмотрении вопроса этики делового общения нужно определить **функции общения** (коммуникации). Существуют различные подходы к классификации функций общения. Наиболее эффективной для рассмотрения вопроса делового общения является, по нашему мнению, классификация:

**Информационно-коммуникативная функция** - это разные формы и средства обмена и передачи информации, благодаря которым становятся возможными обогащение опыта, накопления знаний, овладение деятельностью, согласование действий и взаимопонимания людей.

Коммуникация может произойти, когда информация принята, понята и осмысленная. Поэтому в коммуникативном процессе объединены деятельность, общение и познание. Обмен информацией предусматривает также психологическое воздействие одного партнера на поведение другого с целью ее изменения. А это возможно только тогда, когда партнеры "общаются на одном языке". Поэтому очень важны для успешной коммуникации другие, приведенные ниже функции общения.

**Перцептивно-коммуникативная** функция- оказывается в восприятии и познании партнерами в процессе коммуникации друг друга и установлении на этой основе взаимопонимания.

**Регулятивно-коммуникативная** (интерактивная) функция - предполагает не только обмен информацией, познание субъектами коммуникации друг друга, но и взаимодействие между ними, регуляцию поведения субъектов и их совместной деятельности. Это происходит из-за убеждения, внушения, подражания, обмен действиями и ин. Визначают два вида взаимодействия: а) сотрудничество (кооперация) б) соперничество или конкуренция.

**Эмоционально-коммуникативная функция** - относится к эмоциональной сферы человека. Во время общения возникает и проявляется разнообразие человеческих эмоций и чувств.

Существуют и другие классификации, в основу которых положены следующие функции общения как:

- организация совместной деятельности;
- познания людьми друг друга;
- формирование и развитие межличностных отношений и др.

Но все функции общения проявляются в единстве и дополняют друг друга.

Общение как социальное явление охватывает все сферы общественной жизни и деятельности людей и может быть охарактеризовано по различным параметрам.

В психологии выделяют **виды общения:**

- в зависимости от специфики субъектов (личность или группа) выделяют межличностное, межгрупповое, межсоциумное, общение между личностью и группой;

- по количественным характеристикам субъектов различают: самоспилкування, межличностное общение и массовые коммуникации;

- по характеру общения может быть опосредованным и непосредственным, диалогической и монологической;

- по целевой направленности различают общения анонимный, функционально-ролевое, неформальное, в том числе интимно-семейное.

Психологи также определяют **уровни общения**

- *манипулирования* (от грубого обращения с человеком к такому поведению, где внешние проявления имеют даже приятный характер);

- *конкуренция, соперничество* (от общения на основе принципа "человек человеку - волк", к такому, когда честное соперничество способствует определенному движению вперед)

- *сотрудничество* (общение на основе принципа "человек человеку - человек"). Общение, в котором оказываются гуманистические установки, высокий уровень его культуры.

## 2.2 Понятие деловой коммуникации

**Деловые коммуникации** - это сфера деятельности людей в бизнесе. **Деловая коммуникация** - это, в идеале, процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, сервисной и т.д.

В деловой коммуникации предметом общения является совместная деятельность (общее дело), а партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Продуктивное сотрудничество, достижения целей взаимодействия, улучшение партнерских отношений, в идеале, - основные задачи деловой коммуникации. Часто удовлетворительным результатом деловых коммуникаций является сближение целей, выяснения позиций, достижения хотя бы компромисса в решении сложной проблемы.

**Деловое общение** определим как общение, целью которого является организация и оптимизация производственной, научной, коммерческой или иной деятельности, где на первом месте стоят интересы дела, а не конкретных собеседников.

Специалисты определяют **особенности делового общения**:

- наличие определенного официального статуса объектов;
- направленность на установление взаимовыгодных контактов и поддержание связей между представителями взаимозаинтересованных организаций;
- предсказуемость деловых контактов, которые предварительно планируются, определяется их цель, содержание и возможные последствия;

- конструктивность характера взаимоотношений, их направление на решение конкретных задач;
- взаимосогласованность решений, договоренность и дальнейшая организация взаимодействия партнеров;
- значимость каждого партнера как личности;
- непосредственная деятельность, которой заняты люди, а не проблемы, смущают внутренний мир.

В зависимости от различных признаков *деловая коммуникация делится на:*

- \* Устное - письменное (с точки зрения формы речи)
- \* Диалогическую - монологическую (с точки зрения однонаправленности / двусторонней языка между говорящим и слушающим)
- \* межличностные - публичное (с точки зрения количества участников);
- \* Непосредственное - опосредованную (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата)
- \* Контактная - дистантная (с точки зрения положения коммуникантов в пространстве).

Эффективность делового разговора зависит не только от профессиональной компетентности участников, но и от манеры держаться, двигаться, речевой культуры и умения слушать.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающий монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрывается в рамках конкретного времени.

Основные функции деловой беседы: начало инновационных мероприятий; контроль и координирование уже начатых мероприятий; обмен информацией; общение работников, межличностные и деловые контакты; поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде; поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов; стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Основная цель деловой беседы - обмен информацией. В зависимости от предметного содержания различают деловые беседы такого содержания: найм и увольнение персонала, «поручение производственного задания», анализ и решение

конфликтных ситуаций, внедрение новаций, трудовая и производственная дисциплина, улучшение психологического климата в коллективе.

**Деловая беседа состоит из пяти фаз:** начало беседы, передача информации, аргументации, опровержения доводов собеседника, принятие решений.

**начало** - наиболее важная часть беседы. В ее задачи входят: установление контакта с собеседником; привлечение внимания к предмету разговора; создание благоприятной атмосферы для беседы; побуждение интереса к беседе; перехват инициативы (в случае необходимости).

Независимо от предмета разговора выделяют перцептивные цели деловой беседы: закрепить хорошие отношения с работником; повысить удовлетворенность работника различными аспектами трудовой деятельности - содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности; побудить работника, делового партнера к определенным действиям; обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями; обеспечить лучшее взаимопонимание.

**Фаза передачи информации** логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Основными задачами этого этапа являются: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации; выявление мотивов и целей собеседника; передача запланированной информации; формирование основ для аргументации; анализ и проверка позиции собеседника; предварительное определение конечных результатов беседы (если возможно).

Данная фаза состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы - передача информации - закрепление информации - обозначение нового направления информирования, а основные ее элементы: постановка вопросов, выслушивание, изучение реакций собеседника, передача информации собеседнику.

**аргументации** - Следующая фаза деловой беседы, в ходе которой формируется предварительное мнение, собеседники занимают определенные позиции по обсуждаемой проблеме. При этом можно устранить или смягчить противоречия, возникшие в ходе беседы, критически проверить положение и факты.

Фаза аргументации переходит в фазу **опровержения доводов собеседника**, Решающий следующие основные задачи: разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, места, времени и последствий; приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений; нейтрализация замечаний собеседника.

**Принятие решений и завершение беседы** - Заключительная фаза деловой беседы. При этом решаются следующие основные задачи: достижение основной или альтернативной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания; стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; поддержание в дальнейшем контактов с собеседником (при необходимости); составление развернутого резюме беседы с четко выделенным основным выводом.

### 2.3 Компоненты коммуникативного процесса

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель (источник, коммуникатор)
- 2) сообщения;
- 3) канал;
- 4) получатель.

**Отправитель** (источник, коммуникатор) - лицо, генерируя идеи или собирающее информацию и передающее ее, цель которого заключается в том, чтобы предоставить то или иное воздействие на получателя; передает определенное сообщение. В качестве источника могут выступать отдельные индивиды, группы людей, общественные институты (государственные учреждения, политические партии, общественные организации, фирмы и т.д.).

**Сообщение** - собственно информация, представляющая собой целостную систему взаимосвязанных единиц закодированных сигналов, отличающихся новизной или непохожестью на предыдущий опыт познания о тех или иных явлениях бытия, закодированная с помощью символов. Сообщение может быть зашифровано и передано с помощью вербальных и (или) невербальных знаков, символов, содержащих те или иные смыслы.

Сообщение - это уже осмысленная и соответствующим образом закодирована информация. Сообщение может быть передано:

- при личной беседе, в ходе межличностной коммуникации;
- в ходе непосредственного выступления перед массовой аудиторией, не исключая использование технических средств оповещения;
- опосредованно, с помощью различных технических средств оповещения массы людей и множительной техники, прессы, радио, телевидения, компьютерной техники и электронной почты и т.д.

**Канал** - средство передачи информации. Понятие "канал" появилось в коммуникологии благодаря исследованиям, проведенным в рамках математической теории связи (коммуникации) и технических средств связи.

Канал - способ или средство, с помощью которого сообщение передается от источника информации к получателю. Каналы делятся на:

- Технические (СМИ: пресса, телевизионные и радиопередачи; электронные средства коммуникации: радиорелейная, телефонная и телеграфная связь, компьютерная техника и Интернет);
- Межличностные (непосредственный обмен информационными сообщениями между источником и получателем).

**Получатель** - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Получателю для понимания смысла передаваемого сообщения необходимо его раскодировать (декодировать). Получателем может быть одно лицо, группа лиц, общество в целом или какой-либо его часть. Когда в роли получателя выступает более чем одно лицо, его (получателя) называют аудиторией коммуникации.

### Тема 3. Вербальные средства деловой коммуникации

#### 3.1 Понятие и сущность вербальной коммуникации

#### 3.2 Средства вербальной коммуникации

#### 3.3 Правила эффективной обратной связи

#### 3.4 Понятие делового письма и его особенности

## 1.1 Понятие и сущность вербальной коммуникации

Вербальная коммуникация – взаимодействие, построенное на лексически выделенных единицах (словах): устное (речевое) и письменное (текстовое).

Вербальные коммуникации является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т.п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час<sup>1</sup>.

Вербальные коммуникации присуще только человеку и в качестве обязательного условия предполагает усвоение языка. По своим коммуникативным возможностям они гораздо богаче всех видов и форм невербальных коммуникаций, хотя в жизни не могут полностью их заменить. Следует отметить, что развитие вербальных коммуникаций первоначально непременно опирается на невербальные средства коммуникации.

Виды вербального общения: познавательное (когнитивное) – осуществляется с целью освоения новой информации и применения ее в практической деятельности; убеждающее – ставит цель вызвать у партнеров по общению определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки, убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником; экспрессивное – осуществляется с целью сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию; суггестивное – ставит цель оказать внушающее воздействие на партнера для изменения его поведения, смены установок, ценностных ориентаций; ритуальное – ведется для закрепления и поддержания конвенциональных отношений, регуляции социальной психики в группах, сохранения ритуальных традиций фирмы, корпорации и др.

При анализе вербальной коммуникации важно всё время иметь в виду, что это общение, которое ведут между собой личности, обладающие определёнными намерениями, то есть диалог представляет собой активный, двусторонний характер взаимодействия партнёров. Именно это предопределяет необходимость внимания к

собеседнику, согласованность, скоординированность с ним речи. В противном случае будет нарушено важнейшее условие успешности вербальной коммуникации – понимание смысла того, что говорит другой, в конечном счёте – понимание, познание другой личности. Посредством речи не просто «движется информация», но участники коммуникации особым способом воздействуют друг на друга, ориентируют друг друга, убеждают друг друга. Само воздействием может быть понято различно: оно может носить характер манипуляции другим человеком, то есть прямого навязывания ему какой-то позиции, а может способствовать актуализации партнёра.

Профессиональное владение речью являлось и является важной составной частью успеха многих профессиональных поприщ. Ораторское искусство, начиная с Древней Греции, считалось неотъемлемым качеством вождей, героев и лидеров. В античные времена обучение риторике и приемам ведения диалога сделалось обязательным. С тех пор вербальный вид коммуникации является ключевым элементом человеческого общества. Причем артистичное владение голосом, его тембром, тональностью, умение расставлять акценты подчас становится важнее самого содержания сообщения. Кроме того, различные оттенки голоса формируют в сознании аудитории имидж коммуникатора<sup>2</sup>.

Результативность вербальной коммуникации во многом определяется тем, насколько коммуникатор владеет ораторским искусством, а также его личностными характеристиками. Владение речью сегодня – важнейшая профессиональная составляющая человека.

## 1.2 Средства вербальной коммуникации

Вербальная коммуникация общения осуществляется посредством речи. Под речью понимается естественный звуковой язык, то есть система фонетических знаков, включающих два принципа – лексический и синтаксический.

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Но этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе сообщения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Для коммуникатора смысл информации предшествует процессу кодирования, так как «говорящий» сначала имеет определённый замысел, а затем воплощает его в систему знаков. Для «слушающего» смысл принимаемого сообщения раскрывается одновременно с декодированием. В этом случае особенно отчётливо проявляется значение ситуации совместной деятельности: её осознание включено в сам процесс декодирования; раскрытие смысла сообщения невысказано вне этой ситуации.

Так, речь – это вербальная коммуникация, то есть процесс общения с помощью языка. Различают следующие виды речи: внешняя и внутренняя. Внешняя речь подразделяется, в свою очередь, на устную и письменную, а устная – на монологическую и диалогическую (рис.1).



Виды речевой деятельности:

- внутренняя, внешняя;
- устная, письменная;
- монологическая, диалогическая.

*Внутренняя речь* – это часть мыслительного процесса, она достаточно специфична и зачастую выражается в форме образов и интерпретаций. Когда человек четко определяет для себя смысл своей внешней речи у него отпадает

необходимость формулировать внутреннюю речь в законченные фразы и предложения. Формулировка и фиксированность внутренней речи необходимы, если возникают затруднения во внешней коммуникации.

*Внешняя речевая* коммуникация подразумевает под собой межличностное общение в социуме. Ее целью являются повседневные контакты и обмен информацией с близкими, знакомыми, малознакомыми и совершенно посторонними людьми. В данном виде важны такие качества как персонализация себя, адресность, непринужденность, эмоциональность и значительный уровень ситуативности для адекватного общения.

К формам внешней речи относятся:

1. Диалог – разговор, беседа, устный обмен информацией, соображениями, мнениями. Обсуждение той или иной темы между двумя и более людьми в непринужденной обстановке с возможностью свободно высказывать свое отношение и заключения по предмету разговора.

2. Дискуссия – обмен противоположными точками зрения с целью доказать свою правоту одному человеку или группе людей. Спор как метод выявления истинного значения или положения является как одним из повседневных ситуативных видов коммуникации, так и научным методом с применением доказательной базы.

3. Монолог – различные виды выступлений перед публикой или аудиторией, когда один человек обращает свою речь к большой группе слушателей. Этот метод коммуникации широко используется в обучении в виде лекций, а также выступлений на различных собраниях.

Все виды речи тесно взаимодействуют друг с другом. Общим для всех видов речи является произнесение слов (вслух или про себя). Однако каждый из видов речи имеет свои специфические особенности. Когда человек произносит что-то про себя (внутренняя речь), в речедвигательный анализатор от органов речи поступают импульсы. Никакая мысль не может быть сформулирована без языка и без материальных речевых процессов. При подготовке к устной и, особенно, к письменной речи имеется фаза внутреннего проговаривания речи про себя. Это и есть внутренняя речь.

Внешняя речь, как уже было сказано, бывает устной и письменной. Письменная речь находит выражение в тексте. Письменная речь более концентрирована по содержанию, чем устная, разговорная. Под письменной понимают речь с использованием письменных знаков. В большинстве современных языков (кроме языков, в которых применяется идеографическое письмо), звуки речи обозначаются буквами. Письменная речь – процесс, в котором имеется образуемый из сложного соотношения речевых звуков, воспринимаемых слухом букв, видимых зрением, и производимых человеком речедвижений (так как звуки языка не могут появиться без речедвижений)<sup>1</sup>.

Отсюда понятно, что письменная речь появляется позже устной и формируется на ее основе. Это относится к развитию ее как в обществе, так и в индивидуальной жизни человека. Процессы анализа и синтеза видимого и слышимого слова различны. Отсюда следует, что переходы от одного к другому должны специально разрабатываться. В этом состоит задача обучения письменной речи.

Слышимая речь, которая кем-то произносится, называется устной речью. В устной речи общение ограничено условиями пространства и времени. Обычно собеседники хорошо видят друг друга или находятся на таком расстоянии, что могут услышать сказанные слова, что накладывает отпечаток на характер речи.

При изменении условий, например при разговоре, по телефону, характеристики речи обычно меняются (она становится более краткой, менее обстоятельной и т.п.). Особенно значительно изменяется характер речевого общения при теле- и радиовещании, когда слушающий не имеет возможности подать реплику и получить на нее ответ.

Устная речь может быть диалогической и монологической. Диалогическая речь поддерживается взаимными репликами собеседников, называясь еще разговорной. Обычно она не полностью развернута, так как многое или вытекает из того, что было сказано раньше, или заранее известно говорящим, или очевидно из имеющейся ситуации. Поддержание разговорной речи, как правило, требует естественный ответ на побуждение собеседника или существует как реакция на происходящее вокруг. Монологическая речь продолжается достаточно долго, не

перебивается репликами других и требует предварительной подготовки. Обычно это развернутая, подготовленная речь (например, лекция, доклад, выступление и т.п.). При подготовке такая речь нередко неоднократно проговаривается (особенно ее отдельные места), перестраивается план, отбираются нужные слова и предложения и, часто, письменно фиксируется план устной речи<sup>1</sup>.

Монологическая речь имеет большую композиционную сложность, требует завершенности мысли, строгой логики и последовательности. Монологическая речь труднее диалогической, ее развернутые формы в онтогенезе развиваются позднее и ее формирование у учащихся представляет специальную задачу, которую педагогам приходится решать на протяжении всех лет обучения.

Таким образом, посредством речи не просто «движется» информация, но и участники коммуникации особым способом воздействуют друг на друга, ориентируют и убеждают друг друга, то есть стремятся достичь определенного изменения поведения.

Хотя речь и является универсальным средством общения, она приобретает значение только при условии включения в систему деятельности, в свою очередь обязательно дополняемое употреблением других, неречевых знаковых систем. Поэтому коммуникативный процесс оказывается неполным, если не рассматривать его невербальные средства.

### 3.3 Правила эффективной обратной связи

Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Несомненно, это важно во время деловых бесед и контактов.

Для эффективного обмена информацией необходимо прийти к пониманию истинного значения используемых слов и добиться понимания значения, которое вы вкладываете в слова, используемые вами.

Эффективное общение возможно, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах.

Выслушивание фактов и чувств – это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, мы расширяем свои возможности понять ситуацию и даем знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек пытается передать нам.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания.

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.
6. Будьте терпеливыми. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов по направлению к двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров и критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.
10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него.

Помимо умения эффективно слушать существуют другие способы совершенствования искусства общения.

— Необходимо прояснение собственных идей перед их передачей, т.е. нужно систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектом передачи.

— Нужно быть восприимчивыми к потенциальным семантическим проблемам. Не жалеть сил на то, чтобы исключить из обращения двусмысленные слова и утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

### 3.4 Понятие делового письма и его особенности

**Письмо** - обобщенное наименование различных по содержанию документов, служащих средством общения между учреждениями, частными лицами.

**Деловыми (служебными) письмами** называют все документы, которые служат для связи организации (учреждения) с внешними структурами. Даже если уже достигнута устная договоренность, подтверждение ее деловым письмом будет гарантом соблюдения ее деловым партнером.

Все разнообразие деловых (служебных) писем классифицируют по различным признакам:

**По теме деловые письма разделяют** на коммерческие и собственно деловые::

- **Коммерческие письма** используются при организации коммерческой сделки, заключении и выполнении контрактов. Коммерческие письма составляются от имени юридических лиц и нередко имеют правовую силу. К коммерческой корреспонденции относятся коммерческое письмо-запрос, письмо-предложение (оферта), письмо-претензия (рекламация) и ответы на эти письма, кредитное письмо (при заключении контрактов с иностранными партнерами).

- **Собственно деловые письма** решают организационные, правовые вопросы, проблемы экономических отношений корреспондентов, поэтому они весьма разнообразны по форме и содержанию. Это могут быть и расписка, и приглашение, и протокол собрания и др.

**По выполняемым функциям деловые письма разделяют** на письма-ответы и инициативные письма. Инициативные письма в свою очередь разделяются на:

- *письма, требующие ответа* (коммерческое инициативное письмо, письмо-запрос, письмо-предложение, письмо-рекламация, письмо-просьба, письмо-обращение);
- *письма, не требующие ответа* (письмо-напоминание, письмо-предупреждение, письмо-извещение, письмо-заявление, сопроводительное письмо).

**По признаку адресата деловые письма разделяют** на обычные и циркулярные:

- *обычные письма* направляются одному получателю;
- *циркулярные письма* – это письма, рассылаемые одним адресантом нескольким получателям, как правило, подчиненным инстанциям (организациям).

**По композиции деловые письма разделяют** на одноаспектные и многоаспектные:

- *В одноаспектных письмах* рассматривается один вопрос. Такие письма более предпочтительны. Если необходимо обратиться в организацию сразу по нескольким вопросам, не связанным между собой, рекомендуется составить отдельное письмо по каждому из них.
- *Многоаспектные письма* составляют в том случае, когда они затрагивают несколько взаимосвязанных вопросов, которые будут рассматриваться в одной организации (одним адресатом). Например, это может быть письмо, одновременно являющееся и письмом-предложением, и письмом-напоминанием.

**По форме отправления деловые письма разделяют** на:

- *традиционные почтовые отправления* (обычно это письма, имеющие юридическую силу: договоры, оферта, рекламация);
- *электронные письма и факсы* (используются, когда необходимо срочно решить вопрос, но юридической силы они не имеют).

**По структуре деловые письма разделяют** на:

- *регламентированные*, форма которых строго оговорена ГОСТом;

- *нерегламентированные*, не имеющие жесткой текстовой структуры, не требующие специального бланка или строго определенного формата бумаги.

***По цели деловые письма разделяют*** на:

- *информационные*, создаваемые с целью передать информацию;
- *рекламные письма* - документы, призванные повлиять на адресата.

***Этапы подготовки и составления деловых писем:***

- Изучение существа вопроса - сбор достаточной информации. При необходимости – изучение законодательства по существу вопроса, анализ предыдущих обращений по данному вопросу и поступивших ответов на них.

- Подготовка и написание проекта текста письма, его редактирование.
- Согласование проекта текста письма, редактирование.
- Подписание письма руководителем.
- Исходящая регистрация (все виды деловых писем обязательно регистрируются).
- Отправка письма.

***Текст делового письма должен состоять из обращения, вводной части, основной части и заключения.***

- **Обращение.** В обращении, как правило, используются стандартные языковые формулы: «Уважаемый господин Степанов!», «Уважаемые господа! (если получатели письма неизвестны), «Уважаемые коллеги!» (используется в общении людей одной профессии)», «Господин президент!» (если адресат - должностное лицо органа власти, депутат, президент или председатель общества, компании, фирмы и т.п.). В обращении к хорошо знакомым лицам используют менее официальные формулы: «Глубокоуважаемая Анна Петровна!», «Дорогая Анна!». Если письмо не адресовано конкретному лицу, обращение можно опустить.

- **Вводная часть.** Во вводной части указывают причины, основания, цели составления документа. Они нередко сопровождаются ссылками на даты, факты, документы.

- **Основная часть.** Основная часть текста варьируется в зависимости от его конкретного типа, поскольку в ней формулируется главная цель письма.

- **Заключение.** Заключительная часть письма обычно представляет собой формулы вежливости: «Надеемся, что наша просьба будет выполнена», «Надеемся на дальнейшее сотрудничество», «С пожеланиями успехов»; «Убедительно просим Вас не задерживать ответ»; «Просим извинить нас за задержку с ответом (за допущенную ошибку).

## Тема 4. Невербальные средства деловой коммуникаций

### 4.1 Значение невербальных средств коммуникации

### 4.2 Мимика и жесты в коммуникации

### 4.3 Пространство как элемент невербальной коммуникации

#### 4.1 Значение невербальных средств коммуникации

Невербальная коммуникация - это система знаков, используемых в процессе общения и отличается от языковых средствами и формой проявления.

Хотя вербальные символы (слова) - основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения - все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца чтобы указать на предмет, прикрытие рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеется в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и

жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Иными словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

Итак, через невербальные проявления собеседник демонстрирует свое истинное отношение к происходящему. Ваша задача - эти проявления увидеть и понять, что за ними кроется. Кроме того, осознавая и управляя собственным невербальным поведением, вы получаете в пользование очень действенный инструмент сочетания с собеседником и влияния на него.

Двойная природа невербальной коммуникации объясняет наличие универсальных, понятных всем знаков, а также специфических сигналов, используемых в рамках только одной культуры

На основе признаков намеренности (ненамеренности) невербальной коммуникации можно выделить три типа невербальных средств:

1) Поведенческие знаки. Они обусловлены физиологическими реакциями: побледнение или покраснение, а также потоотделение от волнения, дрожь от холода или страха и др.

2) Неумышленные знаки. Употребление таких знаков связано с привычками человека (их иногда называют самоадапторами): почесывание носа, качание ногой без причины, покусывание губ и др.

3) Собственно коммуникативные знаки. Этими знаками являются сигналы, которые передают информацию об объекте, событии или состоянии.

Таким образом, использование в коммуникации невербальных средств происходит в основном спонтанно. Это обусловлено как низкими уровнями центральной нервной системы, так и выше, ответственными за коммуникацию. Разумеется, в какой-то степени невербальные элементы поддаются контролю, но даже при очень хорошем самообладании может произойти «утечка» информации.

## 4.2 Мимика и жесты в коммуникации

Несмотря на то, что лицо остается главным источником понимания природы эмоциональных реакций, тело, конечности и запястья рук играют важную роль в коммуникации.

Кинесика - это способ коммуникации с помощью движений тела и жестов. Она представляет собой культурно обусловленные системы поведения, которые усваиваются путем имитации ролевых моделей. Поскольку такое поведение усваивается, главным образом, бессознательно, большинство людей не осознают, что активно пользуются сложной системой жестов и движений.

В число невербальных физических способов коммуникации входят жесты и позы. Согласно Руешу и Кесу, жесты используются в целях иллюстрации, подчеркивания, указания, или объяснение прерывания, а значит, они не могут быть изолированы от вербальной коммуникации. Жесты детерминированы построением человеческого тела, однако развиваются и конкретизируются они в межличностных и социальных отношениях. С одной стороны, выражение удивления, отчаяния, гнева, тревоги, удовольствия и презрения примерно одинаковы во всех странах мира и во всех культурах. С другой стороны, понимание их содержания зависит от знакомства с коммуникативной системой данной конкретной культуры. Жесты необходимы в тех случаях, когда невозможна вербализация (например, из-за языкового барьера и проблем со слухом). Кроме того, жесты часто используются тогда, когда вербальные выражения считались бы социально неприемлемыми. И, наконец, совсем другое впечатление производят "жесты" тех людей, страдающих от заболеваний, сопровождающихся произвольными движениями и жестами.

В практике взаимодействия выделяют несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. *Движение рук и тела передают много сведений о человеке:*

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

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

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

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

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

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

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

Жест «расстегивание пиджака» также является знаком открытости. Открытые люди, которые дружески к нам относятся, часто расстегивают и даже снимают пиджак в нашем присутствии. Опыт показывает, что согласие между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак. Этот жест демонстрирует желание пойти на встречу и установить контакт.

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнениях в вашей правоте, о желании что-то скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности - несогласованность жестов. Если

враждебный по отношению к вам человек защищается улыбкой, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

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

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

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

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

*Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук*, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый - о негативном отношении (скрещенные

руки), второй - о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, применяет этот жест, конечно подыгрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или пренебрежительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

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

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

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

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

*Прикосновение к носу или его легкое потирание* - также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает или трогать потирать нос. Правда, здесь следует сделать оговорку: иногда люди потирают нос потому, что он просто чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник

опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

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

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

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

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

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест *«закладывание рук за спину с захватом запястья»*. От этого жеста следует отличать жест *«руки за спиной в замок»*. Он говорит о том, что

человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, потому что он используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест «*закладывание рук за голову*». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. *Собирание несуществующих ворсинок с костюма* является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всем согласен.

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

Одной из самых серьезных ошибок, которые могут допустить новички в деле изучения языка тела, является стремление выделить один жест и рассматривать его изолированно от других жестов и обстоятельств.

Существуют, однако, случаи, когда языку тела специально обучают для достижения благоприятного впечатления.

Но даже опытные специалисты могут имитировать нужные движения только в течение короткого периода времени, поскольку вскоре организм непроизвольно передаст сигналы, противоречащие его сознательным действиям. Многие политики являются опытными специалистами в области копирования языка тела и используют это для того, чтобы добиться расположения своих избирателей и

заставить их поверить своим словам. Лицо чаще, чем любая другая часть человеческого тела используется для скрывания ложных высказываний. Мы улыбаемся, киваем головой и подмигиваем в попытке скрыть ложь, но, к сожалению, для нас, наше тело своими знаками говорит истинную правду, и наблюдается несоответствие между сигналами, считываются с лица и с тела, и словами. Изучение выражения лица является искусством само по себе.

Проблема с ложью заключается в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас, поэтому наш язык телодвижений выдает нас с головой. Вот почему сразу заметно, когда лгут люди, редко говорят неправду, независимо от того, насколько убедительно они это преподносят. В тот самый момент, когда он начинает врать, их тело начинает давать совершенно противоположные сигналы, что дает вам ощущение, что вам лгут. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что сказал человек. Некоторые люди, чьи профессии непосредственно связаны с обманом в разных формах, такие как политические деятели, адвокаты, актеры до такой степени натренировали свои движения, трудно заметить, что они говорят неправду, и люди попадают на их удочку, доверяя им.

*Мимика имеет очень большое значение в практике человеческого взаимодействия.* Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, поняла нас человек или нет, хочет ли она что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

Ученые выделяют *3 фактора, влияющих на формирование мимического выражения эмоций:*

- врожденные видотипные мимические схемы, соответствующие определенным эмоциональным состояниям;
- заученные, социализированные средства проявления чувств, подлежащие произвольному контролю;

- индивидуальные экспрессивные особенности, придающие видовым и социальным формам мимического выражения специфические черты, присущие только данному индивиду.

#### 4.3 Пространство как элемент невербальной коммуникации

Размеры личной пространственной территории человека средне обеспеченного социального уровня в принципе одинаковы независимо от того, где он проживает

Ее можно разделить на 4 четкие пространственные зоны.

1. Интимная зона (от 15 до 46 см). Из всех зон эта самая главная, поскольку именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. Разрешается проникнуть в эту зону только тем, кто находится в тесном эмоциональном контакте с человеком. Это дети, родители, супруги, близкие друзья и родственники. В этой зоне имеется еще подзона радиусом в 15 см, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта. Это сверх интимная зона.

2. Личная зона (от 46 см до 1,2 метра). Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на коктейль - вечеринках, официальных приемах, официальных вечерах и дружеских вечеринках.

3. Социальная зона (от 1,2 до 3,6 метров). На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей, например, водопроводчика или плотника, пришедшего заняться ремонтом в нашем доме, почтальона, нового служащего на работе и от людей, которых не очень хорошо знаем.

4. Общественная зона (более 3,6 метра). Когда мы адресуемся к большой группе людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте, лифте приводит к неизбежному вторжению людей в интимные зоны друг друга и интересно наблюдать реакцию людей на эти вторжения. Существует ряд неписанных правил поведения западного человека в условиях скученности людей, например, в автобусе или лифте. Это следующие правила:

1. Ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми.

2. Не рекомендуется смотреть в упор на других.
3. Лицо должно быть совершенно беспристрастным - никакого проявления эмоций не разрешается.
4. Если у вас в руках книга или газеты, вы должны быть полностью погружены в чтение.
5. Чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения.
6. В лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой

## Тема 5. Коммуникативные барьеры

- 5.1 Окружающая среда как фактор барьера коммуникации
- 5.2 Коммуникативные барьеры в межличностных коммуникациях
- 5.3 Технические барьеры
- 5.4 Барьеры коммуникации в организациях

### 5.1 Окружающая среда как фактор барьера коммуникации

Под коммуникативным барьером обычно понимается все то, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует ее. Эта проблема очень актуальна, поскольку неудачная коммуникация может быть чревата серьезными неприятностями для ее участников (передана информация была принята не полностью, в искаженном виде или не принята вообще).

В каждом виде человеческой деятельности - в политике, экономике, культуре и т. Д. - Присутствуют собственные барьеры, обусловленные спецификой данных видов деятельности. Различные виды и уровни коммуникации (вербальная - невербальная, устная - письменная - электронная, межличностная - групповая, массовая и т. Д.) Также создают свои специфические барьеры. Поэтому имеют место различные попытки систематизации коммуникативных барьеров.

Ст. Шепель выделяет шесть наиболее явных барьеров:

- Дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщения;
- Инерция включенности, то есть озабоченность слушателя другими проблемами;

- Антипатия к чужим мнениям, стереотипизированность сознания, амбициозность;

- Языковой барьер - существенное отличие словарного запаса, лексикона коммуникатора и коммуниканта;

- Профессиональное неприятие - некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;

- Неприятие имиджа коммуникатора.

К барьеров коммуникации относятся характеристики внешней физической среды, которые создают дискомфортные условия передачи и восприятия информации:

- Акустические помехи - шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье дверей, звонки телефона и т. Д. Их негативное влияние усиливается, если в помещении плохая акустика, а собеседник говорит слишком тихо или шепотом;

- Отвлекающая окружающая обстановка - яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном, картины, портреты, то есть все то, что способно отвлечь внимание собеседников;

- Температурные условия - слишком холодно или слишком жарко в помещении;

- Погодные условия - дождь, ветер, высокое или низкое давление и т.д.

## 5.2 Коммуникативные барьеры в межличностных коммуникациях

Чаще всего в межличностном общении возникают так называемые коммуникативные барьеры. В них могут быть совершенно разные причины, но их результат можно предсказать заранее: отсутствие взаимопонимания, контакта. Психологическая дистанция между партнерами растет, они не понимают друг друга или понимают друг друга неточно, коммуникация становится дистанционной и менее доверительной. Иными словами, последствия наличия коммуникативного барьера можно выразить следующим образом:

- Увеличение психологической дистанции между людьми, участниками процесса коммуникации;

- Снижение взаимного доверия;

- Изменение характера взаимодействия в общении;
- Постепенное отчуждение и, как результат, полное разрушение коммуникативной связи.

Что же приводит к подобным результатам? В силу высокой значимости для взаимного понимания этих своеобразных препятствий, рассмотрим их более подробно. Возьмем за основу классификацию барьеров, возникающих в общении, предложенную Е. В. Руденский:

- Барьер темперамента
- Барьер акцентуации характера;
- Барьер интеллекта;
- Барьер манеры общения;
- Барьер отрицательных эмоций;
- Барьер непонимания важности сказанного;
- Барьеры языка;
- Физические барьеры;
- Социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие отличия.

Барьер характера.

Темпераментом называют закономерные отношения устойчивых индивидуальных особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики его психической деятельности.

Темперамент является биологическим фундаментом нашей личности. Он основан на свойствах нервной системы, связан с конституцией человека, с обменом веществ в организме.

Тип темперамента наиболее отчетливо проявляется в способах деятельности человека и его отношениях с другими людьми. Из огромного спектра впечатлений об окружающем мире каждый человек выбирает и принимает определенную информацию, останавливая свое внимание на одних явлениях и не замечая другие. Эта индивидуальная избирательность по отношению к явлениям окружающего мира и свой собственный стиль усвоения полученной информации создают базу для формирования различных личностей при одинаковых условиях среды

Тип темперамента наглядно проявляется в поведении человека, в его речи, особенно в таких характеристиках, как перепады интонаций, продолжительность высказываний, частота обращений к партнеру, легкость включения в разговор, громкость голоса, плавность речи, скорость реакций, использование пауз, междометий, эмоциональности. Все эти характеристики достаточно легко заметить в процессе общения и с ним достаточно точно определить тип темперамента личности.

Барьер акцентуации характера.

Как известно, норму от патологии отличает только количественная составляющая. Именно на основе данной составляющей мы разделяем:

- Норму,
- Акцентуации (или обострения),
- Невротизация,
- Психопатизация.

Невротизация и психопатизация относится к сфере деятельности врачей, поэтому они останутся за рамками данной темы. Остановимся более подробно на акцентуации характера. Немецкий психиатр Карл Леонгард считал, что в около 51% людей некоторые черты характера несколько заостренные или акцентуированы. Это приводит к тому, что в большинстве ситуаций они ведут себя согласно данной акцентуации, что может послужить определенным барьером в общении. Поэтому, зная существующие акцентуации и их поведенческие особенности, можно с помощью метода наблюдения определять их с высокой степенью надежности.

Из зарубежных ученых К. Леонгард наиболее подробно разработал описательный метод оценки темперамента. Он подробно описал акцентуации характера. Таким образом, постепенное изучение темперамента перешло от определения типов к выделению выраженности тех или иных его свойств. В его классификации люди делятся не по типам темперамента, а по его отдельным свойствам. Эта типология найдена эмпирическим путем.

Барьер отрицательных эмоций.

Как правило, люди недооценивают значение негативных эмоций в жизни. Многие считают, что логика это основа человеческого мышления, человеческого бытия. Однако эмоции сопровождают практически все аспекты жизнедеятельности человека, и было доказано учеными. Эмоции помогают человеку понять, насколько важно то, что он делает, насколько значимы для него его отношения с другими людьми. Они возникают в ситуациях, когда:

- Происходит что-то значительное и определяющее для человека;
- Когда человек понимает, что существует определенная опасность, но не может ее избежать;
- При обострении потребности;
- В конфликте;
- При развитии событий, не были запланированы;
- В ситуациях с высокой степенью неопределенности.

Как мы видим, эмоции могут быть вызваны, с одной стороны, потребностями человека, а с другой - ситуацией, в которую человек попадает.

Эмоции выполняют следующие функции: оценки; побуждения; решения ситуации; дезорганизации; организации; регулирования (закрепления - торможения) подкрепления; предсказания; активизации; мобилизации и др.

Эмоции могут стать барьером в общении с другим человеком. Особенно если это устойчивая отрицательная эмоция (горе, страдания, отвращение, презрение, страх и др.) Остановимся более подробно на таких барьерах.

Барьер страдания снижает уровень контактности, общительности человека, который переживает страдания и делает трудным общение с ним для других людей. Достаточно сложно общаться с людьми, которые испытывают глубокое горе. Это может быть какая-то трагическое событие, неудовлетворенность своим положением, физическими болями, заниженной самооценкой и др.

Барьер гнева особенно сложно преодолеть, поскольку гнев рождается в ответ на оскорбления, препятствия и т.п. факторы. Чем сильнее чувство гнева, тем более агрессивный человек, тем сильнее она пытается свалить свои чувства на других людей, защищая себя от мнимых или реальных угроз. Если при этом учесть, что

подобное чувство буквально удваивает физическую и психическую энергию человека, то станет понятно, насколько сложно общаться с такими людьми.

Барьер отвращения и брезгливости возникает при нарушении гигиенических или этических норм. Этот барьер может вызвать:

- Неприятные действия собеседника (почесывание, шмыганье носом и т.п.);
- Потные ладони рук;
- Неопрятный внешний вид;
- Запах изо рта;
- Рубцы на лице;
- Нарушение психологической дистанции общения и др.

Барьер презрения может быть вызван: аморальными поступками; предрассудками; неприемлемыми чертами характера (трусость, жадность) и т. д.

Барьер страха побуждает свести к минимуму общение с теми людьми, которые являются его источниками. Преодолеть его бывает довольно сложно.

Барьер стыда и вины возникает чаще всего как реакция на критику, чрезмерные лесть, из страха показаться неудобным, неуклюжим, быть уличенным в чем и тп.

Барьер плохого настроения.

Обычно этот факт учитывается достаточно редко. А зря. Эмоционально негативный настрой переносится на партнера по общению и сводит "на нет" все его старания. Очень часто именно плохое настроение одного из участников взаимодействия служит источником конфликта. Поэтому хочется еще раз отметить, что плохое настроение собеседника зачастую не имеет никакого отношения конкретно к вам. Поэтому лучше постараться внутренне дистанцироваться от негативных эмоций и дать возможность человеку успокоиться, оставить ее на некоторое время в покое.

Барьер манеры общения.

Барьер недопонимания важности общения. Чаще всего возникает как следствие недооценки одной из сторон производственной коммуникации важности общения как социально-психологического механизма управления людьми.

Барьер внутренних установок. Установка - это благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или кого-либо, выражается в мыслях, чувствах и целенаправленном поведении. Причем однажды сформированные установки имеют тенденцию со временем становиться только крепче, потому что люди в первую очередь сприймают то содержание, которое согласуется с его установками, усвоенными ранее. Человек, как правило:

- Обращает внимание на те сообщения, которые согласуются с его точкой зрения, и пропускает все остальные;
- Воспринимает только то, что соответствует его внутренним установкам;
- Быстрее и надежнее запоминаются те материалы, которые согласуются с установками данного человека.

Барьер стереотипа.

Стереотип - это упрощенное, заранее принятое представление, не вытекающее из собственного опыта. Эти упрощения определенным образом влияют на восприятие и понимание явлений окружающей действительности.

Стереотипы создают барьеры в общении двумя способами: содержание информации может быть искажено стереотипом того человека, который говорит, а также стереотипным мышлением того, кто слушает. Получается, что люди говорят на разных языках.

Необходимо также учитывать в общении, что стереотипы имеют ярко выраженную эмоциональную окраску, являются достаточно устойчивыми и плохо поддаются изменениям.

Барьер отсутствия интереса.

Иногда в процессе общения, которое человеку в принципе не особо - то и интересно, он перестает придавать значения тому, что ему говорят. Его внимание рассеивается, и человек перестает следить за ходом мысли собеседника.

Барьер речи возникает из-за различных ошибок речи, поскольку язык - один из основных средств общения. Такие барьеры могут возникать из-за:

- Эмоциональное возбуждение;
- Неправильный выбор слов;
- Слабую аргументацию;

- Неспособность партнера понять передаваемую информацию.

Барьер пренебрежение фактами являются результатом привычки человека делать поспешные выводы, не имея достаточным объемом необходимой исходной информации, неправильно понимая и интерпретируя уже полученную информацию и факты.

### 5.3 Технические барьеры

В технической литературе для их обозначения часто используется понятие "шумы", введенное автором математической теории связи (коммуникации) К. Шенноном. Оно ассоциировалось с технологическими проблемами (например, с плохой телефонной связью или препятствиями в радиозфере) и означало возмущение, не является частью сообщения, передаваемого источником.

Можно выделить следующие технические барьеры коммуникации, одновременно обусловлены и человеческим фактором:

- Неправильным использованием техники связи (отсутствие навыков работы с техникой, ошибка в адресе электронной почты и т.п.);

- Неправильным выбором технического средства для передачи сообщений (например, попытка передать по телефону сообщение, адекватное восприятие которого требует использования аудиовизуальных средств, и др.)

На первый взгляд может показаться, что в мире современных технологий (спутниковая связь, компьютеры, мобильные телефоны и др) проблемы коммуникаций должны быть решены. На самом деле новые технологии обеспечивают только новыми средствами связи, более компактные, работают быстрее, надежнее, передают больше информации. Однако качество осуществляемой с их помощью коммуникации, как и раньше, определяется самими людьми. Большинство барьеров коммуникации обусловлено самим коммуникатором.

### 5.4 Барьеры коммуникации в организациях

В коммуникациях на работе также часто возникают специфические барьеры коммуникации. Остановимся на них более подробно.

На личностном уровне причины неудовлетворительных коммуникаций заключаются в следующем:

Языковые различия - неправильное или неточное кодирования сообщения руководителями, без учета культуры и установок членов организации (сообщение созданы или переданы на непонятном языке, содержит много слов, принадлежащих другой субкультуре, или специальных терминов, выбранная область деятельности или знания, малоизвестная членам организации и т.д.) .

Отличие социальных установок членов организаций, различных ценностей:

- Конфликт между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя информации;

- Семантические барьеры, возникающие из-за плохо сформулированных сообщений, могут приводить к потере информации при ее передаче. Особенно много проблем такого рода порождается в многонациональной среде.

- Невербальные межличностные преграды (жесты, интонации, внутренний смысл и другие формы невербальной символической коммуникации).

- Неудовлетворительное обратной связи (например, из-за неумения слушать).

Пути решения. Для того чтобы избежать потерь, возникающих из-за недостатков межличностного общения, можно использовать следующие приемы:

- Предварительная подготовка к передаче сообщения; например, разъяснение основных положений, содержания сообщения;

- Снятие семантических барьеров путем исключения двусмысленности, многозначности понятий;

- Постоянное внимание к невербальной коммуникации - своему тону подачи уведомления, жестов, мимики и т. Д. ;

- Проявление эмпатии и открытости в общении и передачи сообщений;

- Установление обратной связи, для чего следует: задавать вопросы получателю информации о содержании сообщения и степени его восприятия; оценивать невербальную реакцию зрителей на сообщение, особое внимание обращать на жесты, позы и мимику, указывающие на непонимание; создавать атмосферу доверия, доброжелательности и готовности обсудить возникающие

проблемы с учетом интересов и потребностей получателей информационных сообщений.

Информационные перегрузки возможны в тех случаях, когда члены организации не в состоянии эффективно реагировать на всю необходимую им информацию и отсеивают определенную ее часть (по их мнению, наименее важную). Однако возможна ситуация, когда именно эта часть информации будет особенно необходима для обеспечения нормального функционирования организации или ее подразделения. Особенно часто информационная перегрузка наблюдается у руководителей, которые замыкают на себе решение многих вопросов, связанных с управлением деятельностью подразделений организации. Делегирования ряда полномочий и задач может помочь руководителю снизить свои информационные перегрузки.

Недостатки в структуре организации. Самым распространенным из таких недостатков следует признать существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Другим недостатком является отсутствие устойчивых горизонтальных связей между подразделениями. Еще один существенный недостаток - наличие конфликтов между отдельными группами и подразделениями. Чаще всего конфликты, заложенные в самой структуре организации. Подразделения или отдельные руководители, которые находятся в состоянии конфликта, могут не только способствовать разрыву коммуникационных связей внутри организации, но и использовать коммуникационные сети для достижения собственных целей в борьбе с другими подразделениями или руководителями.

Высокая степень пространственной дифференциации создает препятствия для прохождения информации по определенным коммуникационным каналам в силу удаленности отдельных структурных единиц организации. Действительно, с помощью современных средств можно передать необходимый объем информации, но бывает трудно проследить за выполнением распоряжений; кроме того, проблематичные возможности подчиненных связаться с удаленным центральным органом управления.

Решение проблем структурных коммуникаций.

Для снижения негативного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

- Постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

- Контроль за процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных изменений в организации и т. Д. ;

- Организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации во время ее прохождения по структурным уровням. Это возможно с помощью ящиков для предложений, частного телефонной связи и т. Д. ;

- Создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специальных бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или сборов, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио- или телевидения и т. Д. Кроме того, полезно привлекать самих пользователей информации к разработке систем и процедур сбора данных (например, упрощение документооборота, самоконтроль и т.д.),

- Использование современных информационных технологий, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций. В частности, к таким мерам относятся внедрение персональных компьютеров на рабочих местах, электронной почты, выход в Интернет, связи с другими организациями и т. Д. ;

- Планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. При этом возможно создание коммуникационных сетей у работников, функционально связанных между собой в процессе работы. К таким мерам можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

- Предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, "снятие функциональных и иерархических перегородок". Действительно, снятие различий между "мы" и "они" и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

В процессе коммуникации очень важно уметь не только слушать, но и слышать то, что вам говорят другие. Неумение понять суть того, что вам говорят, обычно грозит неточным выполнением работы и необходимостью ее переделывать.

## Тема 6. Манипуляции в коммуникациях

### 6.1 Понятие манипуляции в общении

### 6.2 Основные манипулятивные системы и типы манипуляторов

### 6.3 Приемы манипуляций в деловой беседе

#### 6.1 Понятие манипуляции в общении

Манипуляцию часто отождествляют с влиянием. Действительно, в повседневном общении манипуляция и личное влияние бывают так тесно переплетены, что трудно отличить одно от другого. Поэтому рассмотрим феномен манипуляции подробно, уточнив ее определение, механизмы действия и способы защиты.

Манипуляция - это один из видов психологического воздействия, используемый для достижения одностороннего выигрыша.

При попытке выделить критерии манипуляции или иного вида воздействия очень сложно обойтись без морально-этических категорий. Так, например, подбирая метафоры к понятию «манипуляция», часто говорят о стремлении «прибрать к рукам», «заарканить», «одурманить», «поймать на крючок» при сохранении иллюзии самостоятельности решений и действий адресата действия. После общения с манипулятором у человека остается ощущение, что его «обманули», что он «сам не свой». Этический компонент помогает отличить манипулятивное общение от неманипулятивного.

Средства манипулятивной можно сгруппировать в соответствии с основными признаками манипуляции:

1. Скрытый характер манипулятивного воздействия обеспечивается многовекторностью воздействия - решением сразу нескольких задач. Например, отвлечение внимания адресата, удержания внимания на необходимом уровне, снижение критичности адресата, повышение собственного ранга в его глазах, изоляция адресата от других людей и тому подобное.

2. оказания психологического давления используется адекватные целям приемы: перехват инициативы, введение своей темы, сокращение времени принятия решения, рекламирование себя или намек на широкие связи и возможности, апелляция к присутствующим.

3. Проникновение в психическую сферу адресата происходит через психический автоматизм - структурно-динамическое образование, актуализация которого с высокой вероятностью приводит к стандартному результату, будь то мотивационная напряженность (стремление к успеху, денег, славы, сексуального удовольствия) или определенное действие. «Струны души» может оказаться любой значимый мотив: переживания из-за невысокого роста, полнота, болезни, гордость объекта влияния за собственное происхождение, нетерпимость к определенному типу людей, любопытство, хобби и т. Играя на различных интересах и потребностях адресата и одновременно на его опасениях, несвободе или нерасторопности, манипулятор может довольно длительное время удерживать адресата в пределах своих возможностей и влиять на него.

4. Эксплуатация личностных качеств адресата с целью имитации процесса принятия решения им самим. Первый шаг - создание (или актуализация) состояния конкуренции мотивов. Актуализировать можно лишь то, что уже есть во внутреннем мире человека, нужно только получить доступ к тому или иному поезду или желанию человека. Как только доступ будет получен, поезд будет актуализирован, разбуженная энергия начнет действовать без внешней поддержки. Второй шаг - изменение побудительной силы конкурирующих мотивов (изменение ценности одного из них, изменение цены достижения, управление оценкой вероятности достижения целей и т.д.).

Неизменно присуща любому манипулятору признак - это стремление завладеть волей партнера. Манипулятор всегда стремится поставить вас в подчиненное, зависимое положение. Эту зависимость он будет черпать в ваших слабостях, страхах, в любых желаниях, от которых вы не свободны (желание денег, власти, славы, признания, любви).

Вторая отличительный признак манипулятора - обман, лицемерие в его поведении: сладковатое подхалимство, стремление угодить или невидвязность, ощущение того, что он чего-то не договаривает и «темнит».

Третью отличие манипулятора вы всегда обнаружите в его мыслях, где будет звучать призыв не к объединению, а к отделению. Он будет убеждать вас в необходимости борьбы «за место под солнцем» ( «количество мест очень ограничено»), в необходимости позиции силы - «чем больше твоя сила и способность контролировать других, тем выше ты поднимаешься как хозяин положения», «с людьми нужно не дружить, а ругать их между собой, чтобы быстрее победить ». Интрига - любимый конек манипулятора. Другой человек - это всегда лишь средство достижения собственных целей.

При общении с манипулятором должны преобладать:

- Логика активно-выжидательной позиции (чтобы выиграть время и получить подтверждение определенным своим предположением, задавайте вопросы). ( «Говорите, коллеги недовольны работой Ильи Петровича? А что конкретно Вы имеете в виду, Елена Михайловна?»);

- Чувство такта и самообладание (Не углубляйтесь в ситуацию очень эмоционально, храните отстраненность). ( «Ты, конечно же, прав, Тимофей, они нас обманывают, что товар не идет, но давайте подождем еще неделю»);

- Вера в способность партнера отказаться от борьбы и вера в свои силы (главное - не пересилить, а осилить). ( «Я знаю другой способ решения этой ситуации, который поможет обойтись нам без кровопролития. Что, если мы ...»);

- Намерен прервать привычный, навязанный сценарий и стремление предложить свой, нестереотипно, не соответствующего ожиданиям оппонента. (Ответ на намеки о лишнем весе - «А я слышала, что сейчас очень модно и полезно

не худеть, а питаться всем, чем хочешь, но главное, чтобы это было приготовлено из свежих продуктов. Хотите, расскажу один простой рецепт?»);

- Настроенность на совместное решение проблемы. ( «Я, возможно, и пользуюсь доверием у босса, но давайте вместе скажем ему об этой проблеме»).

## 6.2 Основные манипулятивные системы и типы манипуляторов

Известный психолог Эверетт Шостром выделяет следующие типы манипуляторов:

1. «Грубиян» - поведение пренебрежительное, агрессивное и применяются вербальные образы. Такого манипулятора слушаются из-за страха;

2. «Диктатор» - нетерпеливость, применения наказания, подавление любой инициативы или желаний. Демонстрирует свою власть и силу;

3. «Праведник» - вызывает чувство вины и неполноценности, обесценивает других, намекая на свои добродетели;

4. «Льстивый» - добросердечие, с целью подчинения;

5. «Сердобольный отец» - страх, тревога и беспокойство, что абсолютно ограничивает свободу;

6. Бедняга - жалобы, слезы, ложь, игра на чужом сочувствии. Наиболее «бессовестный» и жестокий вид манипулирования;

7. «Плющ» - берет тем, что сморит, навязчивость, надоедливости с целью получить желаемое;

8. «Остап Бендер» - свободная смена ролей, фальшь, многоликость на основе расчета.

Существуют еще и манипулятивные системы:

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстрировать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Он играет человека презрительную и получает удовольствие, держа контроль над другими людьми, но зависим в своем удовлетворении от их бессилия.

2. Пассивный манипулятор - противоположность активному. Он дает возможность управлять собой активному манипулятору. Таким образом пассивный

манипулятор отказывается затрачивать любые усилия и притворяется беспомощным. Тогда как активный манипулятор побеждает за счет поражения, пассивный позволяет активному манипулятору думать и работать на него, он в определенном смысле побеждает своей пассивностью.

3. Манипулятор, который соревнуется или конкурирует, рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, поскольку здесь можно или выиграть, или проиграть: третьего не дано. Для него жизнь - это битва, где люди - это реальные или потенциальные соперники. Он представляет собой нечто среднее между пассивным и активным манипулятором.

4. Четвертая (основная) форма манипулятивной системы - это система безразличной манипуляции. Манипулятор выполняет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь избежать контакта с партнером. Его ключевая фраза: "Мне безразлично". Он относится к другому человеку как к кукле. Его секрет в том, что ему совсем не безразлично, иначе бы он не продолжал манипулировать.

### 6.3 Приемы манипуляций в деловой беседе

Манипуляция в деловом общении булла, есть, и в самой ближайшем будущем будет. Искоренить манипуляции очень тяжело и полностью искоренить невозможно. И все же она имеет право на существование в деловом общении, но при в языке если от этого не будет нанесен ущерб (материальный и моральный) окружающим людям.

Можно выделить 2 основные группы приемов манипуляции: активная манипуляция и пассивная.

Активная манипуляция - это подбор различных слов и фраз иногда действий для манипулирования сознанием человека. Она в основном присущей людям, занимающим высокий пост. Манипулирование высокопоставленных чиновников своими коллегами очень частым явлениям при деловых отношениях.

Пассивная манипуляция - это, когда манипулятор добивается своего очень пассивно и даже большей частью это не заметно, к примеру сделал вид, что не услышал, должен быстро уйти, потерялись документы, не работает техника, не

услышать вопрос и тому подобное. Все это конечно манипулятор делает намеренно, врет, или преувеличивает.

При пассивном манипулировании может также наблюдаться вообще полное игнорирование (молчание), перевод разговора на другую тему, что далека от заданного вопроса. К примеру в политики, часто переводят тему в другое русло, в ответ на заданный вопрос поднимают совсем другую тему. Большинство политиков нашей страны именно так и поступают. Такая манипуляция очень присуща в деловом общении, как раз им довольно сложно навредить отношения, хотя бы потому, что часто МА до чего придаться, ведь человек при этом виде манипуляции может быть достаточно спокойная, сдержанная, толерантный, просто она не услышала, просто она забыла, занята, устала, бледная и слабая т.п., хотя на самом деле, это все она демонстрирует намеренно за избежание какой-то определенной разговора, определенной работы, решения какого-либо вопроса, не является ей на пользу. Пассивный вид манипулирования присущ не только высоко должностным лицам, но и очень часто распространен среди коллег, партнеров по бизнесу.

Следует помнить, что при активном типе манипуляции значительную роль играет вербальные проявления общения, а при пассивном вербальные проявления играют значительно меньшую роль. Активная манипуляция не всегда является агрессивной, часто бывает наоборот манипулятор говорит эмоционально-окрашены, нередко даже с улыбкой на лице о каких-то очень привлекательны и хорошие стороны дела, полностью игнорируя при этом негативные, могут в будущем не понравиться, или даже повредить человеку, которой манипулируют. Красноречие и уверенность манипулятора при этом играют важную роль для успешной манипуляции.

Яркий пример - это реклама; по телевидению, радио, в журналах, особенно на улицах и в магазинах. Именно поэтому в современные и дорогие магазины часто берут на работу человека, который умеет эмоционально привлекать, внушает доверие, красиво говорит, хорошо выглядит у такого человека должен быть уверен и четкое произношение и хорошие жесты. Такой человек должен быть уверен в

себе и в товаре, который она представляет, или продает. Потому что именно такие люди могут успешно осуществлять активную манипуляцию.

Именно убедительно говоря, подбирая хорошие аргументы, имея привлекательную внешность и приятный голос эти люди способны навязать покупателям не очень качественный товар, отвлекая собой и своими красивыми убеждениями внимание человека от самого товара, а точнее от каких-то определенных недостатков, что этот товар имеет. Человек, видящий перед собой изобретательную и приятного человека начинает подсознательно верить ее словам: «Вам это очень подходит», "не пожалеете», «это уже одна из последних, очень быстро разбирают» и другие. И так не только в сфере реклам, но и в других сферах деловых отношений мы часто можем столкнуться с такой манипуляцией.

Итак, в сфере деловых взаимодействий манипуляцией занимается примерно 97% людей для подписания более выгодного договора, для того чтобы подтолкнуть человека на какое-то определенное решение и как уже было сказано выше для успешной продажи товара.

А теперь рассмотрим подробнее; какие именно приемы манипуляций входят в группу активной и пассивной манипуляции:

Активная манипуляция:

1. Комплемент. Комплемент должно быть коротким, удачным, откровенным и действительно подчеркивать хорошие черты, или качества личности

2. Агрессивно окрашенное поведение. Так, криком, агрессивной реакцией человек также способен манипулировать и достаточно успешно добиваться своего. Бранью и криком манипулятор создает эмоциональный дискомфорт; психологическое давление на сознание человека подталкивая ее к какому-то решению, которое бы она не хотела бы принимать, или же наоборот отказаться от чего-то, что сыграет в пользу манипулятора. Такой агрессивный прием активной манипуляции присущ высоко должностным лицам, в отношении их подчиненных.

3. Эмоционально-окрашенный поток слов (обычно положительных), таким видом активной манипуляции пользуются продавцы в магазине, а также он прослеживается в рекламе.

4. Шантаж. При этом манипулятор может сказать на пример так: «в таком случае я больше не буду работать с вашей организацией», или «я не обязан рассматривать ваши документы, я могу это все сейчас покинуть и оставить так, как оно сейчас есть »

5 Сильный и твердый давление прямых вопросов. К примеру: «Нет Вы скажите - так или нет, и так снова я Вам повторяю еще раз - да, или нет ?!»

6. Непрерывный поток слов. Это часто используют в диспутах, на различных собраниях, когда нужно сказать как можно больше своих аргументов и не дать высказаться противоположной стороне. В этом случае манипулятор просто постоянно, непрерывно, громко, энергично, уверенно и твердо говорит всевозможные аргументы в свою пользу, могут даже быть повторение - манипулятор превращает диалог в монолог, не давая своему оппоненту вставить ни слова, а если так и удастся, то манипулятор снова перебивает, а громкий голос при этом делает его сильным.

7. Жалобы на здоровье (к этому приему активной манипуляции в большей частью подвержены женщины). Манипулятор жалуется на свое плохое физическое состояние, это может быть головная боль, страшные боли в сердце, судороги, нервный срыв и тому подобное. Конечно же все эти состояния здоровья, как правило, придуманными, или преувеличенными за избежание нежелательной работы, опрокидывания работы на плечи другого человека, или даже срыв сделки.

8. Ложь

9. Встречные вопросы.

10 - Действие. Действующее манипуляция - это самый распространенный вид активной манипуляции, моли манипулятор прибегает к разнообразным действий и поступков по для получения своей выгоды. К примеру, когда на заседании община приходит к определенному выводу, который не является выгодным для руководителя заседание, руководитель может неожиданно объявить перерыв. За время перерыва подбить и подготовить поклонников.

11. Дезинформация. К примеру, в банковской сфере часто дезинформируют в банках клиентов, о том, что не имеет на данный момент долларов, поэтому по

своему долларовым депозитом клиент вынужден прийти позже. Или убеждают в надежности банка, на самом деле не является надежным и так далее.

12. Активная привлекательная манипуляция. Применяется в рекламе. Это прежде всего - красиво-окрашенные этикетки, прекрасно-составлен текст, преувеличения, музыкальные или звуковые привлечения, интересные и очень красивые рекламы на телевидении и тому подобное.

Приемы пассивной манипуляции:

1. молчание (игнорирование),
2. манипулятор делает вид, что не услышал вопрос, предложение.
3. «побег», когда, манипулятор видит, что разговорник подводит его к решению серьезного вопроса, не является ему на покоряйся - манипулятор часто говорит: «а теперь мы, к сожалению должны закругляться, поскольку я должен идти на другую встречу,», или такое
4. потеря документов (намеренно) этим видом манипуляции пользуются граждане, работающие в государственных учреждениях Украины.
5. технические нарушения (преднамеренно). Манипулятор заявляет, что, к сожалению в связи с тем, что у нас не работает компьютер, или принтер мы не можем вам напечатать это заявление.
6. не вмешательство, равнодушие. Манипулятор отказывается помочь, если его просят о помощи, не проявляет ни какого интереса, или сочувствие, обычно его ответ таков: «Это ваши проблемы - вы сами их должны решать».

## Тема 7. Деловая беседа и организация деловых переговоров

7.1 Понятие деловой беседы, ее основные этапы

7.2 Особенности переговорного процесса

7.3 Особенности ведения переговоров с зарубежными партнерами

7.4 Этапы принятия решений

### 7.1 Понятие деловой беседы, ее основные этапы

При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Деловая беседа - это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению.

Главная задача деловой беседы - убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших функций деловой беседы относят:

- Взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- Контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- Поддержка деловых контактов;
- Стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам - психологических и этических межличностного общения. Вместе с тем в деловой беседе есть и свои особенности. Они касаются, прежде всего, структуры и типов деловой беседы.

В качестве основных этапов деловой беседы традиционно выделяют следующие.

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументация.
6. Отражение замечаний собеседника.
7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.
9. Анализ результатов деловой беседы.

1. Подготовка к деловой беседе. Прежде чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, обращенной к "партнера головой, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно взгляните в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в ней преобладает - рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую преподает?

2. Установление места и времени встречи. Договариваясь о месте и времени встречи, можно использовать следующие позиции:

а) позиция "сверху": "Я жду вас в 16.00 в своем кабинете";

б) позиция "снизу": "Мне хотелось бы с вами посоветоваться. Когда и куда мне подъехать?" ( "Когда вы сможете меня принять?»);

в) позиция "на равных": "Нам следует обсудить этот вопрос основательно. Давайте согласуем место и время нашей встречи".

3. Начало беседы. Максимальную сложность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цели, которую они преследуют в этом общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внутренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начать? С чего начать? Какие фразы более всего подходят?

Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя начало беседы и переходя сразу к сути проблемы. Образно говоря, они сразу переходят к началу поражения. Почему?

Начало беседы можно сравнить с настройкой музыкальных инструментов перед концертом. Как настроишь, так и будешь играть. И многие деловые беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Причина часто заключается в том, что первые фразы, сказанные партнерами, оказываются слишком незначительными. А ведь именно они, эти первые два-три предложения, произнесенные нами, формируют внутреннее отношение партнера к нам, к самой беседе, определяют степень доверия или настороженности собеседника.

4. Постановка проблемы и передача информации. Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, результат беседы устроит вас, и какой вариант вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, которому вы пришли на встречу, должен быть предельно конкретным и опираться на знания таких важных коммуникационных особенностей:

- Говорить следует на язык собеседника, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения при раскодировка информации;

- Передавать информацию с позиции "вы-подхода", с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником.

- Учитывать мотивы и уровень осведомленности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;

- Постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы и размышляя вместе с собеседником;

- Наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, "громкость" изложения информации).

5. Аргументация. Наибольшее влияние на партнеров в деловой беседе предоставляет аргументация (от лат. - Суждение) - способ убеждения кого-либо с помощью значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, настойчивости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, важно войти в положение партнера, "почувствовать" его.

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- Доказательная аргументация, с помощью которой можно что-то доказать партнеру;

- Контраргументации, с помощью которой можно опровергнуть убеждение партнера.

При этом обе конструкции включают в себя две категории аргументов:

- 1) факты или мнения, которые свидетельствуют о том, что данное предложение (позиция, решения) позволят собеседнику получить какие-то выгоды;

- 2) факты или мнения, убеждает собеседника в том, что данное предложение (решения) позволит избежать каких-то конкретных проблем.

6. Отражение замечаний собеседника. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний - это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что он вообще думает о сущности дела.

Существуют следующие виды замечаний:

- Невысказанные замечания;
- Предупреждение;
- Иронические замечания;
- Замечания с целью получения информации;
- Замечания с целью проявления себя;
- Субъективные замечания;
- Объективные замечания;
- Замечания с целью сопротивления.

7. Принятие решения и фиксация договоренности.

Если вам удалось убедить партнера, можно переходить к достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Прежде всего нужно задавать вопросы, на которые собеседник ответит скорее всего "да". Такие вопросы называются подтверждающие. Например: "Наверное вы рады тому, что ...?", "Я не ошибаюсь, считая, что вы ...?" Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к вашему предложению. Последние вопросы надо формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа. На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку и соблюдать некоторые правила:

- Нельзя колебаться, демонстрировать неуверенность;
- Следует сохранять спокойствие;
- Оставляйте в запасе один сильный аргумент;
- Не сдавайте свои позиции до последнего, пока не испробуете все возможности или пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит "нет".

Достигнутой договоренности надо зафиксировать. Можно предложить подписать подготовленный документ, можно зафиксировать и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала не только из ваших уст. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

8. Завершение деловой беседы. Если не удалось достичь договоренности, то необходимо красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, то не следует злоупотреблять расположением и время партнера.

Оставить о себе хорошее впечатление необходимо при любом исходе беседы. Хорошо воспитанный обладает культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Итоги беседы должны быть резюмированы. Очень полезно для приобретения опыта:

- Сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера;
- Составить официальный протокол решения;
- Установить конкретные сроки выполнения решения и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий;
- Поблагодарить собеседника и поздравить его с достигнутым решением;
- Выход из контакта осуществить сначала невербально (изменить позу, отвести глаза, встать), а затем языковым прощанием.

9. Анализ результатов деловой беседы. Любой разговор после ее завершения необходимо анализировать. Это дает возможность осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее.

Анализ беседы предполагает ответить на следующие вопросы.

1. Помните ли вы цель разговора?
2. Какой конкретный результат встречи?
3. Мог он быть лучшим?
4. Все аргументы вы использовали?
5. Удачно вы отвечали на вопросы?
6. Удачно вы парировали замечания партнера?
7. Какой была атмосфера беседы?

8. Правильный психологическую позицию занимали вы и ваш партнер?

9. Какое впечатление вы произвели на партнера?

10. Есть возможность повторной встречи?

Анализируя беседу, а не корите себя за возможные упущения. Встреча не считается бесполезной, если она оставила возможность для будущих контактов.

В каждом разговоре проявляется ваше умение общаться, и поэтому каждая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.

## 7.2 Особенности переговорного процесса

Переговоры представляют собой особую форму обмена информацией, вид совместной деятельности двух или более людей, которая направлена на решение общих проблем, возникших у них. От совещаний и собраний переговоры отличаются не только узким кругом участников, но и более свободным характером обсуждаемых проблем и результатов. Официальные решения принимаются не всегда, но необходимые предпосылки для них создаются (участники получают информацию для анализа, оценки и возможных последующих соглашений, договоров, контрактов и т.д.).

Переговоры используют для достижения соглашения между людьми, когда участники совпадающие или противоположные интересы. Переговоры - это взаимный обмен мнениями, обсуждение проблем и предложений с целью заключения соглашений, которые отвечают интересам всех сторон и на следующий достижения результатов, которые устраивают всех участников. Деловые переговоры (встреча, беседа) - это поиск способов и путей воздействия на решение, принятое партнером. По содержанию деловая встреча (переговоры) представляет собой процесс поэтапного достижения согласия между партнерами при наличии интересов, совпадающих, а иногда и расходящихся (тогда ищут компромисс).

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Деловые переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).

Переговоры является элементом управленческих действий: прием на работу, увольнение, аттестация сотрудников, консультирование, прием посетителей, неофициальные встречи и деловые контакты.

К переговорам прибегают в случаях, когда:

- Односторонние действия невозможны и невыгодные;
- Нет предусмотренных законом правил действия;
- Отсутствуют строго регламентированы модели поведения.

Основные, наиболее часто используемые виды переговоров: политико-дипломатические, торговые, решение социальных конфликтов и противоречий.

Особенности переговоров как специфической формы делового общения заключаются в следующем:

- У каждого участника своя цель, интересы и намерения;
- Несмотря на возможные разногласия между участниками, действуют они совместно;
- В процессе переговоров необходимо уважать мнения и позицию партнера;
- Интересы участников частично совпадают, а частично расходятся;
- Переговоры могут вестись с позиции силы.

Основные принципы ведения деловых переговоров заключаются в следующем:

- Четко разграничены отношения между партнерами и суть обсуждаемых вопросов;
- Четко и ясно сформулированы взаимные интересы партнеров;
- В первую очередь рассматриваются наиболее приемлемые для обеих сторон варианты;
- В ходе переговоров используются объективные аргументы, оценки и критерии.

Противоборство и противоречия между действующими в бизнесе силами, особенно на ранней стадии переговорного процесса, обусловленные, прежде всего,

характером деятельности и обстоятельствами, сферами влияния и противостояния оппозиционных сил.

Переговоры - это всегда торг, здесь принципиальную важность имеет умение не давать чего-либо, не получая от партнера ничего взамен.

Эффективное ведение и завершение деловых переговоров невозможно, если партнеры не будут соблюдать следующие условия:

- Все участники имеют устойчивый интерес к предмету переговоров;
- Участники имеют достаточную компетенцию и необходимые знания по предмету переговоров;
- Участники имеют достаточные полномочия для принятия окончательных решений;
- Каждый участник способен в максимальной степени учитывать интересы партнера и готов в случае необходимости пойти на компромисс;
- Между партнерами существует определенная степень доверия.

Переговоры должны приводить к результатам, которые удовлетворяют все стороны, участвующие в них, причем каждая сторона убеждена, что переговоры, которые состоялись, принесли ей выгоду. Основное правило заключается в убежденности всех участников, они что-то выиграли в результате переговоров.

Деловые переговоры включают четыре обязательных этапа:

- Подготовка к проведению переговоров;
- Проведение переговоров: начало переговоров, собственно переговоры, подписание договора;
- Анализ и оценка результатов переговоров;
- Выполнение договоренностей и обязательства 'связано.

### 7.3 Особенности ведения переговоров с зарубежными партнерами

В внешнеэкономических связях личные встречи и переговоры с партнерами по сделкам имеют огромное значение. Необходимость личных встреч возникает чаще всего в тех случаях, когда сторонам трудно согласовать окончательные условия оферт и запросов другими способами. Кроме того, личные переговоры широко используются для установления деловых контактов с предполагаемыми

контрагентами на выставках, ярмарках, при заключении крупных и сложных контрактов, при согласовании условий кооперации и тому подобное. Они могут иметь решающее значение для вывода из тупика длительных переговоров по переписке. Так, если переговоры по переписке могут длиться от начала до конца несколько месяцев, то личная встреча может дать результат за 2 - 3 дня.

Практика коммерческой деятельности показывает необходимость систематических личных контактов с основными контрагентами для достижения успеха в своей деятельности и налаживания хороших деловых отношений. Однако переговоры будут эффективными только в том случае, если удалось создать атмосферу благожелательного сотрудничества, а также, если они умело подготовлены и организованы. А для этого необходимы специальные знания, навыки и, безусловно, умение общаться с людьми.

При проведении коммерческих переговоров очень важно учитывать как социально-психологическую атмосферу самих переговоров, так и специфику личностей партнеров, их национальные и культурные особенности.

Опыт в области деловых международных отношений показывает огромное значение учета культурных и национальных факторов в процессе общения. В частности, коммерсант должен уметь:

- а) идентифицировать себя со своим партнером и понимать его видение мира и систему ценностей;
- б) представить выгоды своего предложения партнеру для того, чтобы он захотел изменить свою позицию;
- в) противостоять стрессам и контролировать острые ситуации (например, непредвиденные просьбы);
- г) проявлять отзывчивость к культурным ценностям партнера, уметь корректировать свое поведение в соответствии с требованиями и ограничений момента. Подготовка и проведение коммерческих переговоров во многом зависят от того, что является целью и предметом беседы. С этой точки зрения можно условно выделить несколько видов переговоров.

Во-первых, переговоры - знакомства, или представительские переговоры, участники которых не имеют целью заключения конкретных сделок. Как

отдельный вид переговоров можно выделить также переговоры по техническим условиям будущей сделки или сотрудничества. И, наконец, наиболее ответственный вид переговоров - это переговоры, предметом которых является обсуждение условий конкретной сделки или заключения контракта.

К началу деловой встречи с партнерами целесообразно провести определенную подготовку, во время которой следует:

- Рассчитать и согласовать предлагаемые в этой сделке цены;
- Составить проект контракта и согласовать его со всеми участниками переговоров от вашей фирмы;
- Изучить предыдущая переписка с фирмой;
- Изучить досье на фирму - партнера, уделив особое внимание информации о представителях, прибывающих.

В необходимых случаях следует продумать программу пребывания представителей фирмы в стране, возможность посещения поставщиков или организаций - потребителей.

Практика показывает, что при планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров. Поэтому план переговоров должен быть достаточно гибким, но предусматривающим получение ответа на все непредвиденные вопросы. Непредвиденная ситуация может привести к срыву переговоров, и избежать этого момента удастся только при заблаговременной подготовке альтернативных предложений и решений.

#### 7.4 Этапы принятия решений

Процесс принятия решений состоит из следующих основных этапов:

- Определение целей;
- Выявление проблемы;
- получение необходимой информации
- Рассмотрения возможных альтернативных решений;
- принятие решения;
- Разработки мероприятий по выполнению решения;

- Распределения ответственности среди работающих;
- Оценки принятого решения.

Определить цель - значит поставить перед собой определенную задачу. Такой задачей может быть прирост прибыли, прирост собственного капитала, увеличение свободного времени, уменьшение потерь продукции, снижение производственных затрат, расширение масштабов производства и тому подобное.

Выявление проблемы заключается в четком начертании препятствий, стоящих на пути к цели. Проблема - это расхождение между поставленной целью и действительностью.

После выявления проблемы нужно получить информацию о причинах, которые вызывают эту проблему, и о способах их устранения. Поиск информации требует затрат времени и средств. Поэтому эти затраты должны сопоставляться с возможным результатом при достижении цели.

Этап рассмотрения возможных альтернативных решений основывается на получении информации и разработке вариантов решения проблемы.

Принятие решения - это прежде всего возможность выбора конкретного решения среди его альтернативных вариантов. Любой выбор всегда связан с определенными трудностями. Это может быть, например, недостаточность информации при разработке альтернативных вариантов решения. Ведь один менеджер может действовать, имея информационное обеспечение на уровне 50%, а другой - 90%. Кроме того, чтобы сделать решительный шаг и принять то или иное решение, нужна смелость. Поэтому этот процесс индивидуален и зависит от личности менеджера.

Разработка мероприятий по выполнению решений предусматривает определение объема работы, необходимых ресурсов, распределение обязанностей среди работающих. Все это требует от менеджера энергии и организаторских способностей.

Распределение ответственности среди работающих - это прежде всего готовность менеджера нести персональную ответственность за свои решения. Не

все могут взять на себя такую ответственность. Поэтому не каждый может быть менеджером.