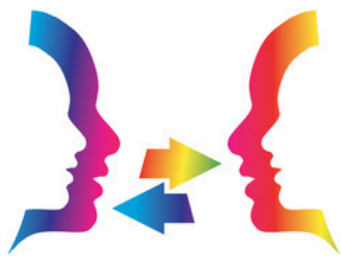


МАСТЕРА ПСИХОЛОГИИ

Е. П. Ильин

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



Евгений Павлович Ильин
Психология делового общения
Серия «Мастера психологии (Питер)»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=25275619

*Евгений Ильин. Психология делового общения: Питер; Санкт-Петербург; 2017
ISBN 978-5-4461-0352-2*

Аннотация

Это последняя книга профессора Евгения Павловича Ильина. Она посвящена основным вопросам и проблемам делового общения, особое внимание уделено служебным контактам, выстраиванию отношений между начальством и подчиненными, а также между подчиненными. В работе детально рассмотрены наиболее рациональные способы общения между людьми в служебной обстановке – непосредственные контакты и телефонные разговоры. Описаны особенности стилей руководства, производственных конфликтов, деловых бесед и совещаний. Издание предназначено для психологов, педагогов, социологов, бизнесменов, руководителей всех уровней, специалистов по межличностным отношениям, а также для студентов вузовских факультетов соответствующих профилей.

Содержание

Предисловие	5
I	8
Глава 1	8
1.1. Что такое деловое общение	8
1.2. Формы делового общения	14
1.3. Стили делового общения	19
1.4. Принципы делового общения	23
1.5. Виды отношений (позиций) между партнерами по деловому общению	25
1.6. Деловой этикет	30
1.7. Нравственные нормы делового общения	33
1.8. Приемы, повышающие эффективность группового обсуждения	34
Глава 2	36
2.1. Деловое общение по телефону	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Евгений Ильин

Психология делового общения

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Мастера психологии», 2017

Предисловие

Русский мыслитель Петр Яковлевич Чаадаев (1794–1856) как-то остроумно заметил: «Лишенные общения с другими созданиями, мы щипали бы траву, а не размышляли о своей природе». Согласно библейскому преданию, после Всемирного потопа все человечество представляло собой один народ, говоривший на одном языке. Этот народ решил построить город Вавилон и башню высотой до небес, чтобы «сделать себе имя». Однако возведение башни было прервано Богом, который создал новые языки, разделившие людей. Так они перестали понимать друг друга, не могли продолжать строительство города и башни и рассеялись по всей земле. Это предание как нельзя лучше свидетельствует о том, что ни одно дело не может спориться, если в процессе общения и взаимодействия люди не установят взаимопонимание.

Жизнь делового человека тесно связана с общением. Так, по данным американского специалиста Фрэнка Снелла, представитель делового мира за день произносит 30 тысяч слов.

Умение строить отношения с людьми, находить определенный подход к конкретному человеку необходимо каждому. Общение включает в себя множество видов, функций и направлений.

В нашей стране все деловые контакты в управленческой сфере долгое время сводились в основном к отдаче распоряжений и их выполнению. Такова была суть административно-командной системы.

Возможность предпринимательской деятельности требовала от начинающих бизнесменов умения находить партнеров и сотрудничать с ними, а также контактировать с чиновниками и т. д., то есть активно общаться.

Отсутствие навыков делового общения не раз ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считается профессионалом! А ведь общается каждый из нас постоянно.

Изучением тех или иных сторон общения занимаются психология, философия, социология, этология и другие науки, вносящие свой вклад в понятие «общение».

Деловое общение присутствует в разных сферах человеческой деятельности: профессиональной, учебной, спортивной, военной и т. п. Тем не менее в обширной отечественной и зарубежной психологической литературе речь в основном идет о деловом общении на производстве. Об этом же аспекте деловых отношений пойдет речь и в этой книге.

В частности, здесь не представлен анализ делового педагогического общения, который можно найти в моих книгах «Психология общения и межличностных отношений» (СПб.: Питер, 2015, 2-е изд.) и «Психология для педагогов» (СПб.: Питер, 2000).

Данное издание состоит из трех разделов («Психологическая характеристика делового общения», «Особенности разных видов делового общения», а также «Руководитель как субъект делового общения») и снабжено как методиками изучения рассматриваемых вопросов, так и списком отечественной и зарубежной литературы по предмету. Книга предназначена для психологов, социологов, философов, менеджеров и студентов соответствующих профилей.

I

Психологическая характеристика делового общения

Глава 1 Деловое общение

1.1. Что такое деловое общение

Деловое общение – вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов. Деловое общение – это коммуникативная предметно-целевая и по преимуществу профессиональная деятельность в сфере социально-правовых и экономических отношений (Колтунова М. В., 2005).

Итак, деловое общение – особый вид общения, для которого характерно взаимодействие с целью обмена деятельностью, информацией или влиянием. У делового общения должен быть конкретный результат – продукт совместной дея-

тельности, информация, карьера, власть, а также сопутствующие им интеллектуальный анализ и эмоциональные переживания.

Деловое общение подразумевает служебные, то есть официальные, контакты с обратной связью между начальством и подчиненными, а также между подчиненными. С помощью общения руководитель организует совместную деятельность коллектива, управляет его работой и поведением конкретных исполнителей.

Исследователями отмечаются некоторые современные тенденции в изменении роли, содержания и качества делового общения.

Во-первых, как в нашей стране, так и за рубежом наблюдается значительное усиление роли общения, причем как делового, так и межличностного. Число контактов между людьми возрастает, особенно в сфере международных отношений. Например, в России существенно увеличилась роль общения в процессе оказания услуг.

Во-вторых, происходит заметное ослабление роли непосредственного общения в связи с развитием электронных коммуникационных систем и виртуальной организации труда.

В-третьих, существенное влияние на характер общения оказывает социально-экономическое и политическое расхождение современного, в том числе российского, общества.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно

возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанного с производством какого-либо продукта, делового эффекта. Стороны делового общения имеют формальный (официальный) статус, определяющий для них необходимые нормы и стандарты поведения (в том числе этические). Это связано с тем, что за каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которому надо следовать. Поэтому психологически деловое общение оказывается в значительной степени формализованным, отстраненным, «холодным».

Спецификой делового общения также является невозможность в большинстве случаев выбрать себе партнера, то есть необходимость работать с человеком, который занимает ту или иную должность. Как правило, мы выбираем вид деятельности или место работы, а не начальников, коллег и подчиненных. В деловом общении нет возможности самостоятельно изменить уже принятую роль, а самих форм общения гораздо меньше, чем в общении межличностном.

Отличительной чертой делового общения является и то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других задач. Желание общаться вторично по отношению к необходимости. Необходимость – главный признак, отличающий деловое общение от неформального, межличностного. Без делового общения взаимодействие между членами

производственного коллектива становится невозможным.

Еще одна особенность делового общения состоит в том, что мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон).

Намерения собеседников в процессе делового общения:

- дать или получить нужную информацию, обменяться ею;
- договориться по интересующему собеседников вопросу, обсудить выгоды избранного способа действий и пр.;
- установить контакт для построения деловых отношений с соблюдением своего статуса и роли.

Необходимость делового общения обусловлена:

- общностью целей деятельности для сотрудников;
- наличием общего социального пространства и времени;
- взаимосвязью участников при выполнении ими определенных производственных функций;
- регламентацией форм общения.

Требования к речевой коммуникации при деловом общении:

- четкое обозначение цели сообщения;
- понятность и доступность всего сказанного (оно должно быть понятным и доступным для восприятия разными группами работников);
- краткость и сжатость излагаемой информации (внимание сотрудников следует привлекать лишь к тем проблемам, которые касаются их непосредственно);
- активное слушание, демонстрация сигналов понимания и готовности к совместным действиям.

Приведенные правила в равной мере должны соблюдаться как в разговоре двух собеседников, так и при групповом общении. В то же время их использование и конкретные проявления в деловой беседе или на деловом совещании имеют свои особенности.

Прежде всего передаваемая информация должна быть точной и ясной (что подразумевает отсутствие всякой двусмысленности, путаницы, недосказанности), а также профессионально правильной и желательно наглядной (здесь на помощь приходит использование общеизвестных ассоциаций и параллелей или наглядных пособий). Когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

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

Также следует постоянно помнить о направленности беседы, то есть держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собеседники забрасывают докладчика вопросами.

При этом нужно последовательно проводить свою мысль, свое мнение, отстаивая его ненавязчиво, но упорно.

В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться па-

уз в разговоре; возможно, второй участник общения просто собирается с мыслями перед тем, как сказать что-то важное. Если же пауза затягивается, можно приободрить собеседника косвенным вопросом, на который нельзя ответить односложно, что побудит его вольно или невольно пуститься в пространные рассуждения. В этом случае нужно уметь выбирать подходящие моменты для своих замечаний и делать их обоснованно, в тактичной форме, помня о самокритике.

Вопросы, поставленные для обсуждения, нужно рассматривать в той последовательности, которая была запланирована, и переходить к следующему пункту только после обсуждения предыдущего.

Следует внимательно следить за тем, что именно спрашивает собеседник. Если что-то неясно, нужно задать уточняющий вопрос, но так, чтобы собеседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы.

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

Большинство людей неохотно отвечают на прямые вопросы по ряду причин (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения или трудности в изложении и т. д.). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, объяснив ему, почему отвечать на поставленные вами вопросы в его интересах. Кроме того,

нелишнее обосновать свой интерес к тому или иному факту и рассказать, каким образом вы собираетесь использовать полученную информацию.

Следует иметь в виду, что некоторые собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конкретных решений. Разумеется, такое поведение существенно снижает эффективность деловой беседы и усложняет достижение поставленной цели.

1.2. Формы делового общения

Существует множество форм делового общения: деловая беседа, совещание, заседание, собрание, переговоры, презентация, конференция или телеконференция, деловая переписка (все чаще – по электронной почте), консультация эксперта (врача, юриста) по конкретному вопросу, консилиум, интервью журналисту, задание подчиненному, отчет перед руководством, выступление студента на семинаре, сдача экзамена (зачета), собеседование с преподавателем и др. Рассмотрим некоторые из них.

Деловая беседа – межличностное речевое общение двоих либо нескольких собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или установления деловых отношений. Наиболее распространенная и чаще всего применяемая форма деловой коммуникации.

Деловая беседа по телефону – один из способов оператив-

ной связи, значительно ограниченный по времени и требующий от обеих сторон знания правил этикета телефонных разговоров (приветствие, взаимное представление, обозначение и обсуждение предмета звонка, подведение итогов, выражение признательности и прощание).

Деловые переговоры – обмен мнениями между собеседниками для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.

Служебное совещание – эффективный способ привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью каждого работника к делам его подразделения или организации в целом.

Деловая дискуссия – обмен мнениями по деловому вопросу в соответствии с более-менее определенными правилами и с участием всех или отдельных ее участников.

Пресс-конференция – встреча официальных лиц (например, руководителей, политиков, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы (газеты, телевидения, радио и пр.) с целью информирования общественности об актуальных вопросах.

Публичная речь – монологическая ораторская речь, которая адресована конкретной аудитории и произносится с целью информирования слушателей и оказания желаемого воздействия на их образ мыслей (убеждения, внушения, воодушевления, призыва к действию и т. д.).

Деловая переписка – письменная форма взаимодействия с партнерами, состоящая из обмена деловыми письмами по почте (в том числе электронной).

Деловое письмо – это краткий документ, выполняющий несколько функций и касающийся одного или нескольких взаимосвязанных вопросов. Применяется для связи с внешними структурами, а также внутри организации для передачи информации от одних физических и юридических лиц к другим на расстоянии.

В зависимости от различных признаков деловое общение делят на категории. *В соответствии с формой речи оно бывает:*

- устное;
- письменное.

С точки зрения однонаправленности/двунаправленности речи:

- монологическое (приветственная речь, реклама, передача информации, доклад на заседании или собрании);
- диалогическое.

По количеству участников:

- межличностное;
- публичное.

В зависимости от наличия опосредующего аппарата:

- непосредственное;
- опосредованное.

С точки зрения положения коммуникантов в простран-

стве:

- контактное;
- дистантное.

Также структура любого учреждения предполагает наличие вертикальных и горизонтальных связей. Отсюда возникает еще два вида делового общения – вертикальное и горизонтальное.

Эффективность распространения деловой информации по горизонтали (между отделами, подразделениями или сотрудниками одного уровня), как правило, очень высока. Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга с полуслова, и им не требуется детальное и подробное объяснение сути задачи.

Эффективность вертикальной коммуникации (передачи некоего сообщения вверх или вниз по иерархическим уровням) значительно ниже. Это объясняется тем, что на пути прохождения информации от ее источника к адресату в любом иерархически организованном учреждении стоят звенья-посредники (это могут быть линейные руководители, секретари, ассистенты, канцелярские работники и др.). Устные сообщения при передаче с одного уровня на другой (и вниз, и вверх) могут быть сокращены, отредактированы или же искажены, прежде чем дойдут до получателя (так называемый эффект испорченного телефона).

Другая причина, обуславливающая низкую эффективность вертикальной коммуникации, связана с убеждением

руководителей, что подчиненным вовсе не обязательно знать о положении дел на предприятии в целом (они должны выполнять поставленные перед ними задачи, исполнять принятые решения и не задавать лишних вопросов). Однако психологией восприятия было доказано: человек действует более осмысленно, если понимает не только выполняемую им конкретную операцию, но и видит более широкий контекст, в который она вписана.

Стремление учитывать эти две особенности служебно-деловой коммуникации в современных организациях проявляется, с одной стороны, в требовании письменной фиксации всех распоряжений, решений и приказов, а с другой – в признании деловых бесед важнейшим средством повышения эффективности обратной связи.

Наконец, деловое общение можно также условно разделить на прямое (подразумевающее наличие непосредственного контакта) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Из этих двух типов прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, ведь в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

Стоит отметить, что самым рациональным способом общения между людьми в служебной обстановке являются непосредственные устные контакты и телефонные разговоры.

Устные контакты особенно необходимы в том случае, если требуется изменить точку зрения собеседника или скорректировать неверную информацию. Исследования показывают, что при знании методик и техники ведения деловых индивидуальных бесед можно добиться желаемого результата в четырех-пяти случаях из десяти.

1.3. Стили делового общения

1. *Научный.*

Язык науки используется для деловой коммуникации лицами, занимающимися научной деятельностью, то есть вырабатывающими объективные знания о предметах и явлениях, а также идеях и законах действительности.

Сфера деятельности требует от них максимально точного, логичного и однозначного выражения мыслей. Основной единицей мышления в науке является понятие.

Научный стиль в целом характеризуется строгой логичностью изложения информации, которая проявляется в форме суждений, умозаключений, веских аргументов, отвлеченных обобщений. Для обобщения используются следующие языковые единицы: *нередко, зачастую, как правило, довольно часто, в большинстве случаев* и т. п.

Вместо местоимения «я» чаще употребляется «мы»: например *нам представляется, мы наблюдаем, по нашему мнению, как показывает наш опыт* и пр. Используются

безличные предложения: *необходимо отметить, следует остановиться на рассмотрении, представляется возможным, отсюда можно сделать вывод, как свидетельствует практика*. Нередки также и сложноподчиненные предложения, прежде всего придаточные условные (*если... то*) и придаточные времени (*в то время как...*).

Логичность научного изложения должна проявляться на уровне композиции текста, выражаться в его связности, последовательности перехода от одной мысли к другой. Для этой цели используются слова *очевидно, однако, вначале, затем, поэтому, итак, во-первых (во-вторых и т. д.), соответственно, следовательно, вследствие, обратимся, рассмотрим*, а также конструкции *к тому же, как уже говорилось, как было отмечено, прежде всего, между тем, тем не менее, таким образом, необходимо остановиться на, все сказанное позволяет сделать вывод, подводя итог, следует сказать*.

2. Технический.

Этот стиль речи отличается наличием технических терминов и обилием отглагольных существительных (*отключение, применение* и пр.). Как и в научном стиле, образные средства тут не используются. Технический стиль нередко считают разновидностью научного.

3. Официально-деловой.

Этот стиль отличает подчеркнутая объективность информации. Также его особенностью является сжатое, компактное изложение и экономное использование языковых

средств. В официально-деловом тексте, как правило, употребляются характерные клише (*с благодарностью подтверждаем; сообщаем, что...; сообщим дополнительно* и пр.) и отглагольные существительные (*получение, рассмотрение, проявление* и пр.). Документы характеризуются сухостью изложения, минимальным количеством выразительных средств и употреблением слов в их прямом значении.

4. Газетно-публицистический.

Основная функция этого стиля – информативная. С помощью различно подаваемой информации ведутся просвещение, агитация, разъяснение событий, формирование общественно-политического сознания и т. п. Информативная функция публицистического стиля предполагает документально-фактологическую точность, а также собирательность и официальность. В то же время он направлен на воздействие не только на разум, но и на чувства слушателей, для чего нужны экспрессивность, повышенная эмоциональность текста и его доступность. Характерными особенностями этого стиля являются острота и яркость изложения, авторская пристрастность. Поэтому здесь активно применяются все средства речевой выразительности: фразеологизмы (пословицы, поговорки и пр.), сравнения, метафоры, повторение слов. В тексте преобладают развернутые стилистические конструкции, присутствуют и восклицательные, и вопросительные предложения.

Этот стиль обслуживает сферу общественных отношений

(то есть общественно-политическую, идеологическую, экономическую и культурную) и используется прежде всего в средствах массовой информации, а также на собраниях, митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях.

5. *Разговорно-обиходный.*

Разговорный стиль используется в неформальных отношениях. Такая речь выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто существует в устной форме, в диалоге. Так как она направлена на самовыражение, то часто эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации. В этом стиле широко используется обиходно-бытовая лексика: просторечия, слова, выражающие субъективную оценку (а также экспрессивно окрашенные), разные упрощения, разговорно-бытовая фразеология (*гол как сокол, упрям, как осел*), глагольные междометия (*шмяк, скок, шмыг* и т. п.). Эмоциональность разговорной речи проявляется не только за счет жестикуляции, мимики, пауз и многочисленных поз, но и благодаря использованию вопросительных и побудительных (нередко восклицательных) предложений.

Если сопоставить ряд синонимов – обличье и облик, нехватка и дефицит, напасть и злоключение, потеха и развлечение, переделка и преобразование, вояка и воин, глазник и офтальмолог, врун и лжец, большущий и гигантский, транжира и расточитель, плакаться и сетовать, – сразу бро-

сается в глаза, что эти слова отличаются друг от друга не по смыслу, а по своей стилистической окраске. Первые из них употребляются в разговорно-обиходной речи, вторые – в официально-деловой. Также различают две группы эмоционально-экспрессивной лексики:

- слова с положительной оценкой (*отличный, прекрасный, превосходный, чудесный, изумительный, великолепный, роскошный* и пр.);
- слова с отрицательной оценкой (*безобразный, скверный, гадкий, отвратительный, наглый, нахальный, противный* и пр.).

В зависимости от эмоционально-экспрессивной оценки такие слова употребляются в разных стилях речи. Наиболее полно они представлены в разговорно-обиходной речи, в то время как в научных, технических, официально-деловых текстах считаются неуместными. Разговорная лексика, как правило, противопоставлена книжной. К последней относятся слова, характерные для научного, технического, газетно-публицистического и официально-делового стиля, обычно представленные в письменной речи. Лексическое значение книжных слов подчиняется нормам литературного языка, отклонение от которых недопустимо.

1.4. Принципы делового общения

К общим принципам, которые регулируют протекание де-

лового общения, относят межличностность, целенаправленность, непрерывность и многомерность.

Межличностность. Несмотря на преимущественно деловую направленность, деловое общение неизбежно имеет характер межличностного контакта, базирующегося на личном интересе субъектов друг к другу. Осуществление делового общения в любом случае обусловлено не только конкретным делом или обсуждаемым деловым вопросом, но и личностными качествами партнеров, их отношением друг к другу. Поэтому при деловом общении особенно важны такие аспекты, как поддержание делового контакта, передача деловой информации и трансляция эмоционального отношения к партнеру (позитивного или негативного).

Целенаправленность. Любой акт делового общения целенаправлен. При этом направленность делового общения может иметь многоцелевой характер. Так, докладчик, сообщая аудитории статистические данные, хочет обрисовать объективную ситуацию в проблемной области. Вместе с этим на неосознаваемом уровне у него есть стремление продемонстрировать присутствующим свой интеллект, эрудицию и красноречие.

Непрерывность. Поскольку общение включает в себя как вербальные, так и невербальные элементы, мы постоянно посылаем поведенческие сообщения, которым наш собеседник может придать определенный смысл и сделать соответствующие выводы. Так, даже молчание партнера включено в акт

общения, если оно значимо для другого человека. Причина здесь в том, что любое наше поведение информирует о чем-либо, представляя собой реакцию на ситуацию и окружающих людей. Опытные участники коммуникации обязаны знать о постоянно передаваемых явных и неявных сообщениях.

Многомерность. В любой ситуации делового взаимодействия люди не только обмениваются информацией, но и регулируют свои взаимоотношения. Так, например, если Леонид, собираясь в поездку, сообщает Денису: «Нам надо взять с собой карту», он не только передает информацию. Важно, как именно Леонид говорит, ведь в зависимости от тона его сообщение может означать разные вещи (скажем, «я главное тебя: если бы не я, мы бы забыли важную вещь для нашей поездки»).

1.5. Виды отношений (позиций) между партнерами по деловому общению

Деловые отношения строятся на основе *партнерства* (равного участия в деле), *соперничества* (стремления во что бы то ни стало навязать/отстоять свою позицию) или *доминирования* (стремления подчинить партнера себе). Все зависит от того, какова наша самооценка, а также от восприятия и оценки партнера.

Партнерство означает отношение к другому человеку как

к равному, имеющему право быть таким, какой он есть, и с которым надо считаться. Основные способы воздействия друг на друга здесь строятся на гласном или негласном договоре, который служит как средством объединения, так и средством взаимного контроля.

Положительным моментом партнерства является то, что от него стороны, как правило, получают значительный выигрыш. Главный же недостаток заключается в том, что может потребоваться очень много времени для его достижения, если партнер, например, ориентирован на соперничество.

При соперничестве другая сторона представляется опасной и непредсказуемой, поэтому в отношениях с ней берет верх стремление переиграть ее, добиться одностороннего преимущества. Интересы другой стороны учитываются в той мере, в какой это определяется логикой конкурентной борьбы.

Соперничество приводит к победе только в том случае, когда один из партнеров располагает очевидными преимуществами. Если же противоположная сторона не признает ваших преимуществ и так же, как и вы, склонна к соперничеству, то дело может закончиться конфликтом или полным разрывом отношений.

При подходе, ориентированном на доминирование, интересы и намерения партнера игнорируются, а главным является достижение своих целей. У людей, склонных к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получать

односторонние преимущества. Доминирование бывает комплементарным и симметричным.

При *комплементарных взаимоотношениях* один из участников играет лидирующую роль, а другой добровольно берет на себя роль ведомого. Например, отношения между работодателем и служащим комплементарны: хозяин занимает контролирующую позицию.

При *симметричных взаимоотношениях* люди специально заранее никак не договариваются о том, кто будет контролировать ситуацию. Может случиться так, что один человек станет претендовать на контроль над ситуацией, но другими это будет воспринято как вызов, побудит их заявить собственное право на лидерство. Или же, наоборот, некто может отказаться от власти, а другие – не захотеть принять это.

Если комплементарные взаимоотношения куда реже приводят к открытому конфликту, то в симметричных взаимоотношениях чаще наблюдается равномерное распределение власти.

Рассмотрим подробнее достоинства и недостатки приведенных вариантов делового и межличностного общения.

Положительной стороной доминирования является отсутствие траты времени на дискуссии и столкновение мнений. Однако оно парализует волю подчиняемого партнера, тем самым обедняя общий интеллектуальный ресурс.

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание

(Зигерт В., Ланг Л., 1990). Так, ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других людей, что обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии. Напротив, ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение окружающих. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

«Контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении. Стратегия «контролера» – заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации. Стратегия «понимателя» – адаптация к партнеру. При этом разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными, к занятию доминирующей позиции вертикального взаимодействия, в то время как ориентация на понимание больше связана с равными горизонтальными взаимодействиями.

Существуют и обратные влияния: например, человек, оказавшийся на самой верхней позиции в общении, будет «контролером» в большей степени, чем если бы он был внизу: положение обязывает. Следовательно, он должен регулировать взаимодействие.

Характер взаимодействия при деловом общении определяется открытостью или закрытостью позиции.

Открытость общения – это открытость предметной позиции, что означает способность выразить свою точку зрения на предмет и готовность учесть позиции других; закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения в чистом виде существуют еще и смешанные типы. Например, одна из сторон пытается выяснить позицию другой, в то же время не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит как «Вопросы задаю я!». Другой пример – общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои «обязательства», рассчитывая на помощь, но не интересуется намерениями другого. Оба эти вида взаимодействия асимметричны, так как общение осуществляется с неравноправных позиций.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: и степень доверия к данному партнеру, и возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере отношений.

1.6. Деловой этикет

В деловой среде, как и в светской жизни, существует свод законов и правил, именуемый этикетом. Умение вести себя согласно его правилам и требованиям способствует успеху делового общения. Именно деловая этика позволяет благополучно разрешать конфликты и наилучшим образом регулирует как взаимоотношения между отдельными людьми, так и в обществе в целом.

Напротив, несоблюдение или незнание бизнес-этикета часто становится камнем преткновения при ведении переговоров и в целом при продвижении своей компании и продукта на рынке, построении карьеры. Например, 68 % деловых переговоров и сделок в России не состоялись из-за того, что предприниматели не знали правил делового этикета. Лишь 10–15 % деловых людей добиваются успеха, причем соблюдение деловых норм у них всегда на первом месте.

Главное отличие делового этикета от этикета светского состоит в том, что первое место занимает субординация. Независимо от возраста или пола подчиненный стоит в служебной иерархии ниже руководителя. При этом деловой этикет позволяет выразить признательность и уважение к партнеру при вступлении с ним в контакт. В случаях, когда человек представляет конкретную организацию (государственный орган), этикет выражает отношение к фирме этого че-

ловека, его рангу в обществе, государству, которое он представляет.

Перечислим основные правила делового этикета:

1) соблюдайте пунктуальность и всегда уважайте чужое время. Непунктуальных людей в деловом мире не ценят, даже если человек является ярким, харизматичным презентатором, великолепным переговорщиком или профессиональным управленцем;

2) при приветствии обращайтесь к собеседникам по имени и отчеству: так можно подчеркнуть, что вы обращаетесь к личности, а не произносите формальные приветственные слова;

3) старайтесь с первого раза запомнить имя-отчество человека, с которым вы беседуете впервые. Если вам трудно держать в голове имена других людей, найдите повод, чтобы сразу произнести его вслух. Быстро переберите в памяти имена знакомых (и великих) людей для установления ассоциативных связей. В ситуациях, когда нужно запомнить большое количество имен, стоит специально выделить некоторое время и постараться сделать это;

4) сдерживайте свои эмоции;

5) уважайте чужое мнение – это важный компонент делового этикета;

6) соблюдайте все основные правила культурного поведения в обществе;

7) к деловому человеку, чье имя вам не известно, обра-

щайтесь «господин» или «госпожа», подчеркивая независимость и свободу своего партнера. Так вы проявите наибольшее уважение к данному человеку как к деловому партнеру.

Соблюдение делового этикета связано с умением слышать другого, понять его. В бизнесе это умение приносит миллионы, у него есть даже точное определение – слух на деньги. В деловом мире этот навык важен еще и потому, что помогает сберечь свое и чужое время. Недаром говорят, что время – деньги.

Согласно правилам делового этикета, руководитель должен ко всем своим сотрудникам относиться ровно и одинаково, соблюдая при этом разумную дистанцию. Замечания подчиненным всегда нужно делать с глазу на глаз: показательную публичную порку логично применять лишь в том случае, если сотрудник никак не реагирует на порицание со стороны начальника.

Примерами нарушения этикета являются следующие ситуации: клерк захлопывает дверь прямо перед носом клиента, обратившегося к нему в конце рабочего дня или перед обедом; сотрудник громко разговаривает по телефону в кабинете, где работают его коллеги; руководитель не умеет выслушать своих подчиненных и употребляет крепкие слова и выражения в отношении окружающих.

Протокольный прием делегаций – отдельная часть делового этикета, включающая длинный перечень действий при встрече, размещении, представлении всех членов делегации,

знакомстве их с представителями принимающей стороны, вручении деловых сувениров и цветов, во время презентации компании и продукта, а также правила поведения на фуршете или банкете.

При встрече иностранных делегаций к общепринятому своду деловых правил присоединяются особенности национального этикета.

1.7. Нравственные нормы делового общения

Помимо этикета участникам делового общения необходимо также руководствоваться определенными нравственными нормами: честностью, порядочностью, справедливостью, ответственностью и уважением к другим.

Основное правило морали состоит в том, что нужно говорить правду всегда, когда это возможно. На фундаментальном уровне это означает, что не следует намеренно обманывать или же пытаться ввести в заблуждение других и себя.

Честность вынуждает людей воздерживаться от обмана и лживых поступков. Ложь допустима лишь в том случае, если необходимо сделать оправданный обстоятельствами выбор из двух зол (скажем, защитить конфиденциальность посредством лжи).

Порядочность человека выражается в единстве его убеждений и действий, в отсутствии лицемерия и двуличия в его

поведении. Порядочный человек всегда выполняет данные им обещания.

Принцип *справедливости* в деловом общении предполагает объективность или отсутствие предвзятости в оценках других людей и их поступков.

Проявление внимания или предупредительности к деловому партнеру и соблюдение его прав указывают на *уважение* к его личности. Оно проявляется в том, слушаем ли мы и пытаемся ли понять точку зрения нашего делового партнера даже тогда, когда она существенно отличается от нашей.

Наконец, *ответственность* проявляется в том, в какой мере участники делового взаимодействия готовы отвечать за свои слова и выполнять взятые на себя обязательства, насколько они соблюдают моральные нормы и взаимные обязанности.

1.8. Приемы, повышающие эффективность группового обсуждения

Существует ряд приемов, использование которых повышает эффективность делового общения в группах:

1) *уточняющие вопросы*. Они побуждают собравшихся четче оформлять и аргументировать свои мысли («Что вы имеете в виду, когда говорите, что...?», «Как вы докажете, что это верно?»);

2) *парафраз*. Это повторение ведущим высказывания с

целью стимулировать его переосмысление и уточнение («Вы говорите, что...?», «Я так вас понял?»);

3) *демонстрация непонимания*. Этот прием призван побудить собеседника повторить, уточнить свое суждение («Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду. Уточните, пожалуйста»);

4) *сомнение*. Позволяет сразу отсеять слабые и непродуманные высказывания («Так ли это?», «Вы уверены в том, что говорите?»);

5) *альтернатива*. В этом случае ведущий предлагает другую точку зрения, акцентируя внимание на противоположном подходе;

6) *доведение до абсурда*. Выбрав этот прием, ведущий как бы соглашается с высказанным утверждением, а затем делает из него абсурдные выводы;

7) *задающее утверждение*. В этом случае ведущий высказывает суждение, заведомо зная, что оно вызовет резкую реакцию и несогласие участников встречи, стремление опровергнуть сказанное и изложить свою точку зрения;

8) *«нет-стратегия»*. Применяя этот прием, ведущий отрицает высказывания участников, не обосновывая свое отрицание («Этого не может быть»).

Глава 2

Средства делового общения

2.1. Деловое общение по телефону

Телефонный разговор – компактное по времени и дистантное в пространстве общение собеседников, опосредованное специальными техническими средствами. Отсутствие визуального контакта закономерным образом увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению.

На сегодняшний день роль телефонных переговоров довольно велика и будет только возрастать впоследствии, ведь чем дальше, тем меньше времени люди готовы выделять для очного общения, для того чтобы куда-то приехать, кого-то принять. Все больше и больше переговоров в деловой сфере ведется по телефону.

Подсчеты показали, что у руководителей телефонные разговоры в течение рабочего дня занимают от 3 до 4,5 часа, а у сотрудников – по 2–2,5 часа.

У телефонных переговоров есть как преимущества, так и недостатки, связанные с их спецификой. Главные достоинства этого способа общения, которых лишены другие средства коммуникации: скорость передачи информации (то есть

значительный выигрыш во времени); немедленное установление связи с абонентом, который может находиться на любом расстоянии; непосредственный обмен информацией в форме диалога; возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи; конфиденциальность контакта; сокращение оборота деловых бумаг; экономия средств (которые потребовались бы на организацию контактов других видов).

Таким образом, телефон многократно повышает оперативность решения множества вопросов и проблем: отпадает необходимость посылать письма, телеграммы, совершать поездки (в другое учреждение, город или страну) для выяснения обстоятельств какого-то дела. По телефону можно сделать многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д.

Однако телефонные переговоры не лишены недостатков. Так, их продолжительность может увеличиваться за счет эмоциональной окраски беседы. Это приводит к речевой нечеткости, уходу от тона делового общения. В целом на сообщение деловой информации по телефону обычно уходит 2/3 разговора, а на паузы между словами и фразами, выражение своих эмоций по поводу тех или иных сведений и т. п. — 1/3 времени.

Когда нужно использовать телефон? На этот счет существуют специальные рекомендации. Вам стоит выбрать телефон в качестве технического средства общения, если необходимо:

- быстро сообщить удаленному от вас деловому партнеру некие лаконичные сведения или получить их от него;
- оперативно выяснить мнение некоего должностного лица по интересующему вас вопросу;
- получить согласие на какие-либо конкретные действия в вышестоящих инстанциях;
- уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность (о встрече с кем-то, например).

Важно правильно выбрать время для телефонного разговора. Совершая звонок, стоит принимать в расчет:

- удобно ли это время для абонента (по вашим сведениям);
- находится ли абонент на своем рабочем месте (учитывая распорядок дня того предприятия, где он работает);
- насколько телефон абонента может быть загружен в это конкретное время (помните, самые оживленные контакты по телефону в учреждениях приходятся на декабрь и январь, а также на понедельник и первую половину дня).

Деловое общение по телефону включает в себя ряд этапов: 1) взаимное представление; 2) введение собеседника в курс дела; 3) обсуждение ситуации; 4) заключительное слово.

Представляясь собеседнику, сообщите свою фамилию, имя и отчество, место работы и должность, которую вы занимаете. Это сразу настроит его на деловой разговор. Затем желательно спросить у собеседника, не помешали ли вы ему

своим звонком и может ли он уделить вам внимание. Продолжать разговор стоит только в случае положительного ответа.

В деловом разговоре по телефону роли собеседников ничем не отличаются от тех, которые они играли бы при непосредственном контакте, однако инициатор разговора имеет дополнительное преимущество, так как он заранее обдумал свое поведение, выбрал удобный ему момент и манеру ведения разговора.

Следует иметь в виду, что телефон усугубляет недостатки речи, а быстрое или чересчур замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно необходимо следить за произношением чисел и имен собственных, а также всех согласных букв в целом. Если в разговоре встречаются названия городов и поселков, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их стоит произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.