

НОМ

Коллектив авторов

Тема 7. Виды и формы делового общения

Формы делового общения: деловая беседа (по телефону и лицом к лицу), деловые переговоры, интервью, деловые совещания и собрания, публичные выступления, прием посетителей и гостей, выставки и конференции, деловая переписка и их характеристики. Условия реализации делового общения: обязательность контактов, предметно-целевое содержание коммуникации, соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, коммуникативный контроль, формальные ограничения. Уровни делового общения: между сотрудниками разных организаций, между сотрудниками внутри организации, между руководителем и подчиненными.

Деловая беседа как специально организованный предметный разговор. Классификация деловых бесед. Технология кадровых бесед. Собеседование при приеме на работу. Беседа при увольнении с работы. Проблемные или дисциплинарные беседы. Деловое совещание: подготовка и проведение. Публичное выступление в системе деловых коммуникаций.

Пресс-конференция, ее подготовка и проведение. Презентация, ее смысл и назначение. Деловая полемика, правила ее проведения. Культура делового спора.

Литература:

1. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник для студ. вузов по экономич. спец. - 2. изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 295 с.
3. Деловое общение: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2007. – 108 с.
4. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. - М: Издательство Альфа-Пресс, 2007. - 456 с.
5. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 416 с.

Изучая особенности содержания и условий профессиональной деятельности деловых людей, целесообразно подчеркнуть специфику их общения.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Оно отличается от общения, как уже отмечалось ранее, в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь для обеих сторон.

Профессиональная специфика содержания делового общения обуславливает и некоторые особенности его структуры. В различных видах и формах делового общения проявляется пять взаимосвязанных сторон: межличностная, когнитивная, коммуникативно-информационная, эмотивная и канативная. Эту точку зрения наиболее четко выражает проф. В.Г. Крысько.

Межличностная сторона делового общения отражает взаимодействие человека с непосредственным окружением в процессе деловых, служебных и общественных отношений. В ходе этих отношений люди руководствуются сложившимися профессиональными, культурно-историческими и социально-психологическими шаблонами (нормами, ценностями, критериями) поведения и действия. Вместе с этими шаблонами человек усваивает национально-этнические,

социально-возрастные, эмоционально-эстетические, волевые и другие эталоны и стереотипы общения.

Когнитивная сторона делового общения позволяет ответить на вопросы о том, кто партнер, что он за человек, чего от него можно ожидать, и многие другие, связанные с личностью сотрудника. Она охватывает не только познание другого человека, но и самопознание. В результате в процессе делового общения формируются образы-представления о себе и партнерах, которые регулируют этот процесс.

Ведущим элементом структуры делового общения является *коммуникативно-информационная* сторона. Она представляет собой обмен между людьми не только деловой, профессиональной, служебной информацией, но и различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и т. п.

Эмотивная сторона связана с функционированием эмоций и чувств, настроения в личных контактах сотрудников организации. Они проявляются в выразительных движениях субъектов общения, их действиях, поступках, реакциях в конкретных условиях деятельности. Через них выражаются взаимные отношения, которые становятся своеобразным социально-психологическим фоном взаимодействия, предопределяя больший или меньший успех совместной деятельности.

Канативная (поведенческая) сторона делового общения служит целям согласования внутренних и внешних противоречий в позициях партнеров, сотрудников. Она обеспечивает управляющее воздействие на личность во всех процессах жизнедеятельности, особенно в трудных, опасных и критических ситуациях, когда затрагиваются базовые основы функционирования организации. Одновременно эта сторона выражает побудительные силы работника, регулирует взаимоотношения сотрудников и различных категорий персонала организации в совместной деятельности.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Деловое общение как постоянный и необходимый феномен общества всегда возникает и функционирует в определенных общностях (социальных, профессиональных, национально-этнических, гендерных, возрастных и др.), которые в обычной жизни представлены в виде многочисленных больших и малых групп. Внутри них формируются и развиваются психика людей, конкретные социально-психологические явления и процессы, совокупность которых и определяет содержание формального и неформального делового общения в реальной организации.

Деловое общение предполагает реализацию следующих условий:

1) обязательность контактов всех участников общения, независимо от симпатий и антипатий;

2) предметно-целевое содержание общения;

3) соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав, функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;

4) взаимозависимость всех участников делового общения в достижении конечного результата и при реализации личных намерений;

5) коммуникативный контроль участников взаимодействия, в том числе высокий (игра, манипулирование);

6) формальные ограничения:

а) конвенциональные, т. е. соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например действие по инструкциям, протокол и проч.);

б) ситуативные, т. е. ограничения с учетом ситуации общения (например деловая беседа, совещание, презентация, переговоры и проч.). Необходимо взаимодействовать целенаправленно, в заданном регламенте, используя

адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду;

в) эмоциональные, т. е. необходимость проявлять стрессоустойчивость – управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;

г) насильственные, т. е. допустимость прерывания контактов, когда информация перестает носить предметный характер.

Содержание рассмотренных сторон делового общения наиболее полно и четко проявляется в конкретных его видах и формах. Можно выделить следующие виды делового общения:

- по времени и месту осуществления деловое общение делится на служебное и внеслужебное. Первое означает взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время и в пределах своей организации. (Вместе с тем понятие «деловое общение» является более широким, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей; происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.) А второе, внеслужебное, деловое общение происходит вне организации, но в ее интересах: командировки руководителей и специалистов, конференции; контакты со смежниками, поставщиками, конкурентами, потребителями продукции и др.;

- по степени контактности деловое общение подразделяют на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, так как в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, обладающие определенной эффективностью: внушение, заражение, подражание, сопереживание, сопричастность, конформизм и др.;

- по средствам осуществления деловое общение подразделяется на вербальное (словесное) и невербальное, при котором средством передачи информации являются жесты, мимика, взгляды, позы, интонации и др.;

- по характеру и содержанию деловое общение может быть формальным и неформальным. Первое осуществляется в обязательном порядке в процессе служебно-профессиональной деятельности на основе официальных руководящих документов: законы, постановления, приказы, инструкции, наставления руководства и др. Второе, как правило, действует в пределах организации на основе добровольного участия и регламентируется нормами и критериями морали, этики, правилами общежития, коллективных традиций и ценностей;

- по целевой направленности можно выделить следующие специфические виды делового общения, присущие деятельности руководителей различных рангов: профессиональное, педагогическое, воспитательное, творческое, спортивное и др.

Деловое общение реализуется в различных формах: деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания и собрания, интервью, общественные мероприятия по планам администрации, воспитательные мероприятия, публичные выступления, устные и письменные распоряжения, прием посетителей и гостей, выставки и конференции, спор, дискуссия, полемика, телефонные разговоры, деловая переписка, информирование сотрудников и др.

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами.

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Телефонный разговор - это контактное по времени, но дистантное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению.

Плюсы телефонных коммуникаций:

- общение идет не визуально, значит, не видно отрицательных эмоций, которые могут напрячь, остановить или сбить человека, ведущего переговоры. Также его отрицательные эмоции собеседник тоже не увидит. Это полезно тем, что дает хоть какую-то разрядку обоим сторонам в напряженном разговоре;

- сложные тексты и фразы можно подготовить себе заранее и читать, т.е. подготовка хороших специалистов «высокого уровня» гораздо проще, потому что состоит в том, чтобы придумать хорошие тексты, легкие для чтения. Но умение читать, будто этот текст не написан на бумаге, дано не всем, но и этому можно научиться;

- можно легко прервать разговор. Это, конечно, неправильно и ни в коем случае нельзя бросать трубку при общении, но осознание того, что человек на том конце провода ничего не может сделать (накричать, выгнать), прибавляет уверенности в разговоре.

Традиционный вид деловой коммуникации – *деловая речь*, которая может быть устной или письменной. Принципиальным отличием письменной деловой речи от устной является четкость формы и ясность содержания. Она не допускает различных толкований предложений и гарантирует ответственность за каждое слово. Из нее убираются многословные выражения почтения и уважения. Вместе с тем она сохраняет и поныне ряд этических норм и правил, которые сохраняют в ней человечность и ограничивают ее канцелярский характер.

Качество и эффективность письменной деловой коммуникации определяют следующие составляющие: содержание; доступность; грамотность; корректность; актуальность; время доставки.

К основным видам письменной деловой коммуникации относятся: деловое письмо, рекламный текст, докладная записка, справка, телеграмма, телефакс, электронное сообщение и др.

В процессе делового общения все эти виды имеют некоторые общие этапы подготовки и составления:

- изучение существа вопроса (содержание, его цели);
- подготовка и написание проекта текста;
- согласование проекта документа;
- подписание руководителем организации;
- регистрация и отправка по назначению.

Деловое письмо – традиционный, распространенный и доступный вид деловой коммуникации. Деловое письмо — письменное обращение к должностному лицу, оформленное в соответствии с правилами переписки. Письмо остается основным средством коммуникации между различными предприятиями, организациями или учреждениями. С помощью деловых писем осуществляется обмен информацией, делаются предложения, ведутся переговоры, предъявляются претензии, выражаются благодарности и т.п.

Для делового письма принято использовать фирменный бланк с эмблемой, полным названием, почтовым и телеграфным адресами, факсом (электронной почтой) и банковскими реквизитами организации. При этом соблюдаются общепринятые правила их оформления, нарушение которых может существенно снизить эффективность содержания делового письма и затруднить достижение его цели.

В условиях рыночной экономики и обострения конкурентных отношений возрастают роль и объем рекламных коммуникаций. Рекламные тексты должны быть прежде всего привлекательными по форме и содержанию. От них требуются краткость, информационность и доступность.

Электронное сообщение, телеграмма, телефакс – это наиболее распространенные в современном деловом общении способы передачи информации посредством механических, светооптических и электронных

устройств. Они позволяют передавать различную информацию и принимать ее с воспроизведением в виде копии (факсимиле).

Главные требования к этим видам коммуникации:

- краткость, ясность и четкость содержания текста;
- оформление в соответствии с официальными правилами;
- отсутствие труднопроизносимых слов и сложных оборотов;
- соблюдение технических требований к объему текста, состоянию бумаги, шрифту и др.

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы..

Подготовительный этап. В период подготовки к предстоящей беседе необходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

При выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов. В своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, программу совместных действий, имеет смысл назначить встречу «на нейтральной территории», где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Готовясь к предстоящей беседе, необходимо избежать двух крайностей: излишней уверенности в своем умении без подготовки провести эффективный разговор и стремления продумать все этапы будущей встречи, вплоть до использования пауз и жестов. В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором - отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

Начало беседы. Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны прежде всего с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору. От первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Можно назвать ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

метод снятия напряженности: использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шутки для установления более тесного контакта с собеседником;

метод «зацепки»: использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа;

метод стимулирования игры воображения: постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы:

метод «прямого подхода»: непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения - краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

Основная часть беседы нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

Заключительная часть беседы служит ее оценкой. Успешно завершить беседу - значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа «Давайте подведем итоги» или «Мы подошли к концу нашей беседы».

Деловая беседа направлена на реализацию следующих функций:

поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;

обмен информацией;

контроль начатых мероприятий;

взаимное общение работников из одной деловой среды;

поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

По такому основанию, как виды и цели разговора, принято выделять в качестве самостоятельных видов: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

Беседа при приеме на работу носит характер «приемного интервью», - основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;

почему он ищет работу;

каковы его сильные и слабые стороны;

каковы его взгляды на аффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике);

что он считает наиболее весомыми своими достижениями;

на какую зарплату он рассчитывает.

Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы, вызывающие откровенные и полные

ответы. «Как это произошло?» «Почему Вы решили занять эту должность?» «Какое значение это имело для Вас?».

В том случае, когда Вам нужен прямой ответ типа «да» или «нет» или когда Вам нужно установить или подтвердить какой-либо факт или получить определенную информацию, Вы можете задавать вопросы другого характера. Например: «Таким образом, Вы работаете с Вашим теперешним работодателем только три месяца?» или «Сколько человек непосредственно подчиняются Вам на этой работе?»

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, поскольку Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения ответов типа «да» или «нет».

Даже задавая открытые вопросы, можно получить неясные или слишком короткие ответы. Зондирующие вопросы ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов. Например: открытый вопрос: «Что Вы можете сказать о Вашей настоящей работе?». Зондирующий вопрос: «К чему это привело?». Глубокий зондирующий вопрос: «Что еще входит в Ваши текущие обязанности?». Уточняющий вопрос: «Что Вы понимаете под выражением: ответственный за...?»

Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Если этого не делать, кандидаты могут сообщить слишком много деталей об одной стороне вопроса и не затронуть другие его аспекты. Каждый из опрашиваемых может либо задать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие ответы.

Избегайте составных и марафонских вопросов. В составном вопросе объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаясь запомнить детали вопроса, или стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса. Кроме того,

маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса, чтобы затем задать соответствующий дополнительный или зондирующий вопрос. Под «марафонским» понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы – признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

Гипотетические вопросы. В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он (или она) будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию. Это может вылиться в игру на угадывание: какой ответ должен понравиться опрашивающему. Можно получить ответ «по учебнику» или навеянный воображением опрашиваемого, но не дающий надежной информации о действительно возможном поведении или позиции кандидата. Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали.

Наводящие вопросы. Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашивающих состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. Наводящие вопросы содержат намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто ведут к соответствующему ответу, который ничего не добавит к Вашим знаниям о кандидате. Вот примеры наводящих вопросов: «Вы беретесь за эту работу, поскольку она связана с большей ответственностью?» «Очень важно, чтобы приходящий к нам сотрудник любил работать с людьми и был частью коллектива. Является ли это проблемой для Вас?» «Следовательно, Вас повысили в должности за результаты сбыта за прошлый квартал, не так ли?»

Осмысление сказанного кандидатом. Искусство вести собеседование заключается не только в том, как задаются вопросы, но и в умении внимательно выслушать кандидата на должность. При этом желательно записывать именно те слова, какие он или она использует в ответах на важные вопросы. Вы можете затем использовать собственные слова кандидата в Ваших дополнительных вопросах. Это один из наиболее продуктивных способов получения от кандидата истинной информации, особенно когда речь идет о трудных темах или чувствах. Однако этот метод часто игнорируется неопытным опрашивающим. Если Вы внимательно выслушали кандидата, можете отобрать и использовать в беседе то, что он сказал, с целью более детального рассмотрения определенной темы.

Приведем пример.

Ответ кандидата: «Это была довольно трудная работа в первые несколько месяцев, но в целом это были очень успешные два года».

Ведущий: «Трудная работа?» (вопрошающий взгляд). Или, если этого недостаточно: «Насколько это было трудно?»

Из подобного ответа ведущий может выявить новые стороны, требующие освещения, и так до тех пор, пока конкретная область деятельности или жизни кандидата не будет полностью рассмотрена.

Важно внимательно слушать кандидатов и наблюдать за ними, чтобы получить такую информацию, которую в противном случае опустить. Такая информация может находиться в тоне, позе, выражении лица или жесте, а также – в содержании ответов на вопросы. Обязательно добывайте всю информацию; очень легко замечать только такие факты, которые подтверждают уже составленное Вами мнение, возможно, после знакомства с заявлением или на основании внешности кандидата. Помните, что Вам нужно как можно больше свежей информации для вынесения решения.

В свою очередь от соискателя также ожидают вопросов. Более того, по ним судят о таких его личностных качествах, как самообладание, целеустремленность, коммуникативный стиль и др. Поступающим на работу рекомендуется выяснить следующее:

Является ли рабочее место новым или вакантным?

Почему возникла необходимость кадрового обновления?

Причины увольнения или перехода на другую работу предшественника?

Кто принимает решение о назначении на должность?

Как примерно будет выглядеть рабочий день?

В чем конкретно будут заключаться обязанности?

Как и кем будет оцениваться работа?

Возможности для обучения, роста, продвижения?

Дополнительные компенсации (обеда, транспорт, оплачиваемые дни)?

Беседа при увольнении с работы имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать.

В первом случае необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием, обидой, или какими-либо иными причинами. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения.

По-другому протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения: прощальный разговор не назначается перед выходными днями или праздниками; не проводится на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не должен продолжаться более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель.

Проблемные и дисциплинарные беседы вызваны к жизни возникновением сбоев в деятельности сотрудника, необходимостью критической оценки его работы и фактами нарушения дисциплины.

В процессе подготовки проблемной беседы руководитель должен заранее ответить на вопросы о смысле, цели, результатах, средствах и методах решения проблемы, стремясь к тому, чтобы в ходе беседы подчиненный принял позицию руководства. Для этого следует:

получить необходимые сведения о сотруднике и его работе;

построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации: сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника; сообщение критического характера; сообщение похвально-поучительного характера;

быть конкретным и избегать неясностей (оборотов типа «Вы сделали не то, что нужно», «Вы не выполнили задания» и т.п.); критиковать выполнение задания, а не личность.

Соблюдение этих правил помогает создать положительный эмоциональный фон, который позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

При проведении проблемной беседы важно выяснить: не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания? (Например, провинившийся работник скрывает свое недовольство по какой-либо причине и не хочет или не может открыто сказать об этом.) Не вызваны ли нарушения личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью близких и т.п.)? Не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения? Может быть, работнику нужна большая самостоятельность? Или дело в том, что он не приемлет стиль руководства? Ответы на эти вопросы позволят принять решение о возможных организационных мероприятиях, которые необходимо осуществить в конкретный срок и которые могут стать, программой по преодолению возникшей ситуации.

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Например: «Выговора вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но иначе поступить не могу».

Умение делать замечания, показывающие, что и как следует изменить в работе, при этом отмечать, что уже сейчас делается этим работником хорошо, является показателем высокой коммуникативной компетентности руководителя.

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из ее этапов, владение психологическими и речевыми приемами ведения деловой беседы являются необходимыми составляющими эффективной деловой коммуникации,

Деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Поскольку деловое совещание - это деятельность, связанная с принятием решений группой лиц, на характер выступлений его участников и на его результаты серьезное влияние оказывают такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление.

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

принадлежность к сфере общественной жизни: деловые административные, научные или научно-технические (семинары, симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

масштаб привлечения участников - международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

место проведения - местные, выездные;

периодичность проведения - регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

количество участников - в узком составе-до 5 человек, в расширенном составе-до 20 человек, представительные - более 20 человек.

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче.

Совещания подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели инструктивных совещаний - передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Инструктивные совещания целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных.

Цели оперативных (диспетчерских) совещаний - получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2-3 дней.

Цели проблемных совещаний - поиск наилучших решений проблемы в кратчайшие сроки, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение организационных перспектив, обсуждение инновационных проектов.

Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

нахождение решения без его предварительной подготовки на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками на заседании;

выбрать оптимальное решение из двух и нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

принять решение, найденное руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

Проблемное совещание может включать такую форму группового принятия решений, как дискуссия, которая предполагает общение на основе доводов и аргументов с целью найти истину путем сопоставления различных мнений. Суть действий в дискуссии состоит в защите или опровержении тезиса.

Пресс-конференция - специальное мероприятие, предназначенное для осуществления прямого устного контакта объекта PR с представителями СМИ. Суть и цель пресс-конференции в донесении до журналистов необходимых сведений по определенному информационному поводу, сообщение важной новости, а также беседа и ответы на интересующие вопросы. Задача любой пресс-конференции – сообщить широкой общественности о значимом событии, построить конструктивный диалог между участниками, представителями заинтересованных организаций.

Подготовка предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария.

Споры, дискуссии постоянно сопутствуют жизни людей и коллективов. Решение многих деловых вопросов возможно лишь в рамках обмена мнениями, спора. Сопоставление различных точек зрения способствует развитию мышления, появлению новых идей, позволяет преодолевать застойные явления, которые неизбежны в коллективах, где не приветствуются плюрализм мнений, самостоятельность и инициатива работников.

Под спором понимается столкновение мнений или позиций, в ходе которого стороны приводят аргументы в поддержку своих убеждений и критикуют несовместимые с ними представления другой стороны. Спор является частным случаем аргументации, ее наиболее острой и напряженной формой. Всякая аргументация имеет предмет, или тему, но спор характеризуется не просто

определенным предметом, а наличием несовместимых представлений об одном и том же объекте, явлении и т. д.

Спор — это ситуация, когда аргументированно опровергается противоположное мнение. Общими для всех спорных ситуаций являются наличие разногласий, отсутствие единого мнения, противоборство. В современной научной литературе слово «спор» служит для обозначения процесса обмена противоположными мнениями.

Течение спора зависит от состава его участников — от их уровня культуры, эрудиции, компетентности, жизненного опыта, владения полемическими навыками и умениями, знаниями правил публичного спора.

Цели ведения спора в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы, могут быть разделены на конструктивные и деструктивные.

К конструктивным целям ведения спора относят:

- желание обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- желание выработать коллективное мнение, позицию по обсуждаемому вопросу;
- стремление привлечь к проблеме больше заинтересованных и компетентных лиц;
- оценить возможных единомышленников и противников.

Деструктивные цели, напротив, отличает желание:

- расколоть участников спора на непримиримые группы;
- завести решение проблемы в тупик;
- использовать заведомо ложную информацию, которая может повести спор по ложному пути;
- разгромить, дискредитировать оппозицию.

Предмет спора — это те положения и суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставления разных мнений. Важно, чтобы участники спора всегда ясно представляли себе, что же является предметом их разногласий.

Разновидностями спора являются «дискуссия», «диспут», «полемика», «дебаты», «прения». Они отличаются друг от друга методикой, композицией, механизмом обмена мнениями.

Дискуссией (от лат. *discussio* — исследование, рассмотрение) называют публичный спор на собрании. Ее цели: выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Дискуссия позволяет лучше понять то, что не является в полной мере ясным и не нашло еще убедительного обоснования. Дискуссия — эффективный способ убеждения, так как ее участники сами приходят к тому или иному выводу.

Термин «диспут» (от лат. *disputar* — рассуждать) первоначально означал публичную защиту научного сочинения, написанного для получения ученой степени. Сегодня диспут — это обсуждения нравственных, политических, научных, литературных, профессиональных и иных проблем, у которых нет однозначного решения.

Полемика (от греч. *polemikos* — воинственный, враждебный) — это острый спор, столкновение принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу.

В отличие от дискуссий, диспутов, целью которых выступает коллективный поиск истины, в полемическом споре целью является победа над противником и утверждение собственной позиции.

Слово «дебаты» (от фр. *debat* — спор, прения) в толковом словаре определено так: «Прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры». «Прения» — русское слово, зафиксированное в лексиконе еще в XVII в., подразумевающее обсуждение какого-либо вопроса, публичный спор.

Дебаты и прения коммуникативные средства проведения таких форм делового общения, как собрания, конференции, заседания. Они возникают, как правило, при обсуждении докладов, сообщений, выступлений и других видов информации.

Споры подразделяют в зависимости от их целей: спор как поиск истины; спор для убеждения оппонентов; спор для одержания победы и спор ради спора.

Выделяют следующие подходы к ведению спора:

эвристический — одна из сторон, не настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения других собеседников;

логический — для него характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему участники дискуссии приходят к некоторому окончательному выводу;

софистический — в ходе его одна из сторон стремится победить оппонента, прибегая к любым, в том числе некорректным приемам;

авторитарный — одна из сторон акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах позиции оппонента, не хочет и не стремится увидеть позитивные моменты в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение;

демагогический — одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные цели;

прагматический — одна из сторон ведет спор не ради истины, но ради своих практических целей, которые могут быть неизвестны участникам дискуссии.

На специфику спора влияет число лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов.

По этому признаку обычно выделяют три основные группы:

- спор-монолог (человек спорит сам с собой, это так называемый внутренний спор);
- спор-диалог (полемизируют два человека);
- спор-полилог (ведется несколькими или многими лицами).

Споры проходят при слушателях или без таковых. Присутствие слушателей, даже если они не выражают своего отношения к спору, влияет на спорящих людей.

Споры бывают организованные, которые готовятся, планируются, проводят под руководством специалистов, участники этих споров заранее определяют свою позицию, подбирают необходимые аргументы, и неорганизованные, которые возникают стихийно — в учебном процессе, на собраниях, заседаниях, в быту.

Эффективность спора определяется рядом моментов. Во-первых, нужно постоянно иметь в виду основную проблему спора. Если предмет спора изменился, целесообразно специально обратить на это внимание и подчеркнуть, что спор относительно нового предмета — это, в сущности, другой спор.

Во-вторых, спор будет плодотворнее, если у участников полемики существуют общность исходных позиций, начальное взаимопонимание, единая платформа для нерешенных вопросов.

В-третьих, необходимо уметь выделять основные опорные понятия, связанные с предметом спора.

В-четвертых, следует правильно реагировать и проявлять гибкость при введении новых аргументов, изменении позиции участников.

В-шестых, в споре надо вести себя достойно, уважительно по отношению друг к другу, не прибегать к нечестным приемам и уловкам, не допускать резкого тона, внимательно анализировать доводы оппонента, основательно аргументировать свою позицию.

Поведение участников спора во многом определяется индивидуальными особенностями, свойствами темперамента, чертами характера, национальными обычаями и культурными традициями страны.

В европейских странах культивируется традиция полемики. Здесь она воспринимается как своего рода искусство, которому следует учиться. В Японии желание спорить считается непристойным и грубым. Японцы, какой бы пост они ни занимали, избегают даже таких категорических суждений, как «да», «нет», «против», остерегаются противопоставлять себя другим, боясь оказаться в изоляции, стараются не доводить дело до открытого столкновения противоположных взглядов. Цель дебатов, по мнению японцев, постепенно выявить различия в мнениях и привести всех к общему согласию. Англичане

также избегают болезненных столкновений; проявляют взаимную предупредительность, сдержанность и терпимость, способны сохранять самообладание в споре, оставаться объективными и к себе, и к другим.

Наиболее сложный этап дискуссии — аргументирование. Существуют специальные приемы и технологии использования аргументации, применение которых может помочь в дискуссионной ситуации. В частности, специалисты по дано проблеме дают следующие советы:

Оперируйте простыми, ясными и точными понятиями, так как:

- убедительность можно легко «утопить» в море слов и аргументов, особенно если они не ясны и не точны;
- оппонент слышит или понимает намного меньше, чем хочет показать;
- аргументы должны быть достоверными. Если аргумент имеет хотя бы привкус лжи, лучше от него избавиться, чтобы не давать козырь оппоненту.

Ведите аргументацию корректно по отношению к оппоненту:

- открыто и сразу признавайте правоту оппонента, если он прав;
- продолжайте оперировать теми аргументами и понятиями, которые уже приняты вашим оппонентом;
- ответьте сначала на аргументы оппонента, а только потом приводите свои собственные;
- в любой ситуации будьте вежливыми.

Учитывайте личностные особенности оппонента:

- нацеливайте вашу аргументацию на мотивы оппонента;
- старайтесь избегать простого перечисления фактов и аргументов, лучше покажите их преимущества;
- соизмеряйте темп и насыщенность вашей аргументации с особенностями ее восприятия оппонентом;
- старайтесь, как можно нагляднее изложить свои идеи, соображения, доказательства;
- излишняя убедительность вызывает отпор оппонента, большего эффекта достигают один-два ярких довода.

Используйте специальные приемы аргументации:

- метод перелицовки — постепенное подведение оппонента к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним;

- метод «салями» — постепенное подведение оппонента к полному согласию путем получения его согласия сначала в главном, а затем в частностях, необходимых для полного согласия;

- метод расчленения — разделение аргументов оппонента на верные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции;

- метод положительных ответов — такое построение разговора, чтобы оппонент на ваши вопросы отвечал «да», а потом соглашался бы с вами и по более существенным для дискуссии моментам;

- метод классической риторики (применяется в случаях излишней агрессивности оппонента) — вначале соглашаться с высказываниями оппонента, а затем внезапно опровергнуть все его построения с помощью одного сильного аргумента;

- метод замедленного темпа — умышленное замедление речи и проговаривание слабых мест в аргументации оппонента;

- метод двусторонней аргументации — указание как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения.

К некорректным относятся следующие приемы:

- к авторитету — ссылка на высказывания и мнения выдающихся людей, общественное мнение, мнение аудитории, противника, собственный авторитет;

- к верности — вместо обоснования тезиса как истинного склоняют к его принятию в силу верности, привязанности, почтения и пр.;

- к выгоде — агитация за принятие тезиса потому, что так выгодно в моральном, политическом или экономическом отношении;

- к жалости — взывание к человеколюбию и состраданию, возбуждение в другой стороне жалости, сочувствия, желания уступить, помочь в чем-то;

- к здравому смыслу — вместо реального обоснования — апелляция к обыденному сознанию, которое нередко обманчиво, если речь идет не о повседневных делах или вещах домашнего обихода;

- к личности — ссылка на личные особенности оппонента, его вкусы, внешность, достоинства и недостатки, их обсуждение вместо доказательства тезиса;

- к невежеству — использование фактов и положений (иногда заведомо неизвестных оппоненту). Действует на человека, который не хочет признаваться в том, что он чего-то не знает;

- к публике (демагогия) — ссылка на мнения, чувства, настроение, материальные интересы слушателей;

- к силе — угроза неприятными последствиями или применением каких-либо средств принуждения;

- к тщеславию — расточение неумеренных похвал противнику в надежде, что, тронутый комплиментами, он станет мягче и покладистей;

- к фикции — к принципам и идеям, не имеющим (или имеющим) отношение к реальности, которых, однако, придерживается значительное число людей (опирающихся на стереотипы, приметы и пр.);

- к человеку — в поддержку своей позиции приводятся основания, выдвигаемые противной стороной в споре или вытекающие из принимаемых ею положений. Этот аргумент некорректен, поскольку человек, использующий его, не разделяет данного мнения, а лишь делает вид, что согласен.

На процесс убеждения сильное влияние оказывает эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету разговора.

Спор — это не совсем безобидное мероприятие. Он может привести и к нежелательным последствиям. Поэтому следует уметь минимизировать возможный ущерб, причиненный этим явлением, и извлекать из него как можно большую пользу. Главный результат спора — это не сама по себе победа над противной стороной, а решение некоторой конкретной проблемы, лучше всего — обоюдодоприемлемое ее решение. В этом случае о победе одной из спорящих сторон

можно говорить лишь в переносном смысле: когда в результате спора открывается истина, она становится достоянием обеих сторон, и «победа» одной из них имеет чисто психологический характер.