

## Деловые коммуникации

### ТЕМА 4: ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

“Не говорить с человеком, с которым можно говорить, значит потерять человека; говорить с человеком, с которым нельзя говорить, значит терять слова. Умный человек не теряет человека и не теряет слов.”

**Конфуций** (ок. 551-479 до н.э.)

1. Деловая беседа, основные методы и техника аргументации;
2. Деловые переговоры и дискуссии;
3. Деловые совещания и собрания;
4. Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником;
5. Публичные выступления и общение через переводчика.

#### 1 ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА, ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНИКА АРГУМЕНТАЦИИ

**Деловая беседа** – одна из основных форм деловой коммуникации, специально организованный предметный разговор для решения определенных профессиональных задач, как правило, происходит между представителями одной организации.

По средствам деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между собеседниками. В мире бизнеса или политике такое общение представляет устный контакт между сторонами, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

*Деловая беседа состоит из 5 фаз:*

1. начало беседы;
2. передача информации;
3. аргументирование;
4. опровержение доводов собеседника;
5. принятие решений.

*Деловые беседы реализуют следующие функции:*

1. поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
2. обмен информацией;
3. поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран;
4. взаимные общения работников из одной деловой среды;
5. поиск и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
6. контроль над начатыми мероприятиями.

*Лицам, ведущим беседы, необходимо придерживаться следующей структуры:*

1. **НАЧАЛО БЕСЕДЫ** – необходимо установить контакт с партнером; создать приятную атмосферу для беседы; привлечь внимание и интерес партнера к беседе; если необходимо, перехватить инициативу в свои руки;

2. **ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ** – фаза является переходной к фазе аргументации, она создает предпосылки для этого и состоит из 4 этапов: обсуждение проблемы; передача информации; закрепление информации; обозначение нового направления информирования. Для подготовке к данной фазе рекомендуется собрать необходимую информацию по проблемам партнера, выявить его мотивы и цели, передать ему запланированную информацию, проанализировать позицию партнера по услышанной информации;

3. **ФАЗА АРГУМЕНТАЦИИ** – формируется предварительное мнение, занимается определенной позицией по данной проблеме. Для достижения целей важно оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями; помнить, что доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели; важно продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседниками; не забывать, что "излишняя убедительность" вызывает отпор со стороны собеседника; важно попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои идеи и соображения;

4. **ФАЗА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ СОБЕСЕДНИКА**. Встречаются следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания, отговорки;
- ироничные замечания, предрассудки;
- стремления получить информацию;
- желание показать себя;
- субъективные и объективные замечания;
- общее сопротивление;
- "последняя попытка".

Если на доводы последовали возражения оппонента, то: выслушать сразу несколько возражений; не спешить с ответом, пока не поймешь суть возражения; выяснить или уточнить, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения; вопросы задавать так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Для их опровержения чаще всего использовать такие приемы как ссылки, цитаты, "бумеранг", одобрение и уничтожение, переформулировка, сравнение, прием "да, но", защитные меры, предубеждения, доказательство бессмысленности, отсрочка;

5. **ФАЗА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ** - требуется деликатность, внимание к собеседнику. Существует порядок завершения деловой беседы:

- свободно обращаться к собеседнику с вопросом согласен ли он с предметом беседы;
- не проявлять неуверенности в фазе принятия решений;
- всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент;
- как только будет принято решение поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите, что он будет доволен своим выбором, удалитесь.

Особое значение в деловой беседе имеет знание особенностей методов и техник аргументации. Для построения аргументирования используются следующие основные методы:

1. Фундаментальный метод - представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с факторами и сведениями, являющимися основой доказательства. Хорошо использовать цифры;

2. Метод противоречия - основан на выявлении противоречий в аргументации противника. Оборонительный метод;

3. Метод извлечения выводов - основан на точной аргументации, которая постоянно шаг за шагом по средствам частичных выводов приводит к желаемому выводу;

4. Метод сравнения нужно удачно подобрать сравнения;

5. Метод "да - но", когда партнер приводит хорошие аргументы, искать его слабые стороны, дает возможность рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения;

6. Метод кусков заключается в расчленении выступления партнеров, чтобы были ясны различимые отдельные части. Важно не касаться сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места;

7. Метод "бумеранга" дает возможность использовать оружие партнера против его самого;

8. Метод игнорирования часто бывает, что факт, изложенный партнером не может быть опровергнут, его можно игнорировать;

9. Метод опроса - основан на том, что вопросы задаются заранее, как правило, в формулировке каково ваше мнение, преднамеренно вынудить партнера изложить свою позицию;

10. Метод видимой поддержки - но все это вам не поможет, так как; вы забыли в подтверждение вашей мысли...

**ВЫВОД:** методы аргументирования основаны на логических доказательствах, далее рассмотрим спекулятивные методы аргументирования (уловки) применять в серьезной дискуссии не следует, необходимо знать, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента:

1. Техника преувеличения - заключается в обобщении любого рода, преувеличении и составлении преждевременных выводов;

2. Анекдота - разрушает достаточно серьезную аргументацию;

3. Использования авторитета - цитирование известных авторитетов, которые нельзя применять как доказательство точки зрения;

4. Дискредитация партнера - основывается на правиле, если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение;

5. Изоляция - основывается на выдергивании отдельных фраз из выступления и их изоляция и преподнесение в урезанном виде, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному;

6. Изменение направления - заключается в том, что партнер не рассматривает ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии;

7. Введение в заблуждение - основывается на сообщении партнером путаной информации, сознательно все перемешивает и старается всех сбить с толку, чтобы уйти от проблемы. Нужно внимательно слушать выступление и анализировать;

8. Отсрочка - цель создание препятствий для ведения дискуссий или ее затягивание, партнер задает отработанные вопросы, требует разъяснения по мелочам;

9. Вопрос-капкан - основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение, эти вопросы делятся на 3 группы:

✓ повторение - один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, ослабляет внимание;

✓ альтернатива - предполагает только такие ответы, которые соответствуют концепции партнера, например: будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником;

✓ контрвопросы - подразумевает то, что вместо того, чтобы заняться проверкой возможных опровержений доказательств партнер задает контрвопросы.

10. Апелляция - представляет собой опасную форму "вытеснения" процесса обсуждения, партнер выступает ни как специалист, а как человек, воздействуя на чувства, ловко обходит вопросы во имя неопределенных морально-этических норм;

11. Техника искажения - представляет собой перестановку акцентов, демагогия.

*Основные принципы успешного ведения беседы:*

❖ привлечь внимание собеседника (начало беседы);

❖ передача информации;

❖ принцип детального обоснования аргументов;

❖ парирование замечаний - выявить интересы и устранить сомнения собеседника;

❖ принятие решения - основной принцип, преобразование интересов собеседника в окончательное решение.

## 2 ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ДИСКУССИИ

**Деловые переговоры** - форма деловой коммуникации между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.

Переговоры, по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер, как правило, предусматривают подписание документов, определяющие взаимные обязательства сторон (договора, контракты). В жизни встречаются малоэффективные способы решения спорных вопросов:

1. Жесткий метод - вынужденное подчинение одной стороны другой, либо открытая конфронтация сторон. Цель - победить любой ценой.

2. Мягкая уступчивость - направленная на недопущение конфронтации и нахождение компромисса. Цель - достичь соглашения. Стараются быть дружелюбными, доверяют партнеру.

Возможны следующие исходы:

Ж+Ж - разрыв, конфронтация;

Ж+М - выигрыш Ж;

М+М - компромисс.

*Организация деловых переговоров предполагает:*

1. Определение времени деловых переговоров (вторник, среда, четверг), самое благоприятное время дня через 30-60 минут после обеда;

2. Выбор места проведения деловых переговоров, оно должно согласовываться между участниками;

3. Формирование количества участников - исходя из компетентности сотрудников;

4. Сбор и обработка информации - выполняется: по существу рассматриваемой проблемы; на базе данных фирмы, с которой планируется проведение переговоров; о руководстве фирмы и о тех, с кем придется вести переговоры.

### **Методы ведения деловых переговоров:**

*1 классификация:*

❖ жесткий подход - сторонники занимают крайне жесткую позицию, практически неэффективен, создает почву для использования уловок;

❖ позиционный подход - стороны занимают позиции, которые затем уступаются в определенной последовательности, такой метод малопродуктивен, характеризуется большими затратами времени, возможностью ухудшения отношения, непредсказуемостью;

❖ мягкий метод - стороны идут на уступки, но не идут в ущерб себе;

❖ принципиальные переговоры - наиболее эффективный метод между сторонами, возможен при реализации таких условий, когда необходимо отличать личностные мотивы от предмета переговоров; интересы дела должны стоять выше интересов участников переговоров; в переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы. Максимально эффективно, так как предполагает сотрудничество и поиск оптимального решения.

*В принципиальных переговорах необходимо:*

- ♦ признать наличие конфликта;
- ♦ отделить людей от проблемы;
- ♦ придерживаться мягкого, дружелюбного курса в отношениях с людьми, но в то же время стоять на твердой платформе при решении проблемы;
- ♦ сосредоточиться на интересах, а не на позициях;

- ♦ проанализировать, какие интересы наиболее важны, и каковы объективные препятствия, а затем отделить их от субъективных противодействий воли и желаний участников;
- ♦ разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы общие интересы и примиряли не совпадающие интересы;
- ♦ отыскать справедливый критерий, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало справедливые, объективные нормы и критерии (рыночные цены, экспертное мнение, экспертное мнение), а не зависело от воли и каприза сторон.

#### *2 классификация:*

❖ **вариационный метод** - предполагает поиск ответов на вопросы, в чем заключается идеальное решение, какие аргументы необходимы на вопросы партнера, какие аргументы партнера следует обязательно отклонить;

❖ **метод интеграции** - предназначен для того, чтобы убедить партнера к кооперации;

❖ **компромиссный метод** - при этом методе согласие достигается за счет того, что партнеры после неудачной попытки договориться, отходят от своих требований, выдвигают новые требования.

**Дискуссия** - процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, взаимообогащения предметных позиций участников.

#### *Целью дискуссии может быть:*

3. сбор и упорядочение по обсуждаемой проблеме;
4. поиск альтернативных решений, их обоснование;
5. выбор оптимальной альтернативы.

#### *Этапы деловой дискуссии:*

1. вступление в контакт;
2. постановка проблемы (что обсуждается, зачем и тд);
3. уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
4. выдвижение альтернативных вариантов;
5. конфронтация участников;
6. обсуждение, оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
7. установления согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.

В дискуссии очень важна роль ведущего, он должен сформулировать цель и тему дискуссии, что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени нужно решить проблему. Должен установить время дискуссии 20, 30, 40 минут. Заинтересовать участников дискуссии: изложить проблему в виде некоторого противоречия. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы. Организовать обмен мнениями (желающими или по кругу). Активизировать пассивных участников, обратиться с вопросом, просьбой помочь. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы. Свое мнение ведущий может высказать после прослушивания мнения сторон. Не допускать отклонения от темы, напоминать о целях дискуссии. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников. Помогать группе прийти к согласованному мнению. Четкое подведение итогов, формулировка выводов, решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, определение вклада каждого в общий итог, вынесение благодарности участников.

### 3 ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ И СОБРАНИЯ

**Деловые совещания** - форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц по средствам обмена мнениями для выработки и принятия решения.

**Существуют различные классификации деловых совещаний:**

*По периодичности:*

- разовые;
- постоянно действующие;
- периодические.

*По количеству участников:*

- в узком составе до 5 человек;
- в расширенном составе до 20 человек;
- более 20 человек.

*По основной задаче:*

- инструктивные;
- оперативные;
- проблемные.

*По стилю проведения:*

- авторитарные;
- свободные;
- демократические;
- дискуссионные.

*По дистанцированию:*

- очные;
- селекторные.

*По назначению:*

- информативное собеседование - каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, дает возможность получить представление о положении дел;
- координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения для принятия решений по конкретной проблеме.
- творческое совещание - связано с разработкой перспективных направлений деятельности.

В деловых совещаниях могут участвовать от 7 до 9, максимум 12 человек. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли подготовиться, продумать свои предложения и подготовить соответствующие доклады. Проводить их в форме круглого стола для активизации взаимодействия. Ведущий должен следить за регламентом, вовлекать малоактивных, останавливать "словоохотливых", задавать необходимые вопросы, иногда осуществлять перефразирование, подводить промежуточные итоги, делая заключительный комментарий проведенного совещания, никогда не переходить на личности, необходимо соблюдать золотое правило совещаний:

Отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различия разных позиций и подходов к решению проблемы, аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

В целях снятия пассивности участников могут применяться:

1. высказывания по кругу;
2. метод мозгового штурма.

При конфликте мнений могут быть использованы 2 формы:

- конкурентно-соревновательная;
- оперативно-сотрудничающая.

**Собрание** - обязательное мероприятие, в котором принимают участие все члены какой-либо организации, например, ежегодное собрание акционеров или общее собрание членов кооператива. Порядок проведения собрания регламентируется уставом соответствующей организации, ход собрания и принятые решения фиксируются в специальном документе - протоколе собрания.

**При подготовке собрания, совещания или переговоров необходимо:**

1. Выбрать и четко сформулировать повестку дня. В повестке дня может быть два-три главных вопроса и три-четыре мелких. Если главных вопросов мало, то совещание будет протекать неторопливо и займет столько же времени, как и при достаточном их количестве, а при большом количестве вопросов обсуждение станет поверхностным;

2. Определить состав участников (для совещания, переговоров). Исключение составляют производственные совещания, которые проводятся регулярно (обычно один раз в неделю) с постоянным составом участников;

3. Выбрать день и время проведения мероприятия. При проведении переговоров день и время заранее согласовывается со всеми участниками;

4. Оповестить участников о дне и времени проведения. При проведении собрания желательно это сделать за 5-7 дней. О дне и времени проведения производственного совещания оповещают только приглашенных на него лиц, не являющихся постоянными участниками совещания;

5. Установить ожидаемую длительность мероприятия и предупредить об этом участников. Опыт показывает, что объявление времени окончания собрания или совещания сокращает его длительность на 10-15 %;

6. Подготовить основной доклад или сообщение и определить обязательных участников обсуждения. Доклад должен быть конкретным, отражать существо рассматриваемого вопроса, выводы необходимо обосновывать. Многословие и неконкретность доклада или сообщения вызывает безразличие у слушателей;

7. Выбрать и подготовить помещение. Необходимо позаботиться о том, чтобы помещение было достаточно удобным и могло вместить всех участников. Нехватки стульев быть не должно. При организации переговоров на столах перед каждым участником желательно поставить карточку с указанием фамилии, имени, отчества и наименования фирмы, которую он представляет. На столах также должны быть бумага и письменные принадлежности, можно поставить прохладительные напитки. Хорошим тоном считается подать при проведении переговоров чай или кофе с небольшим количеством выпечки.

Начинать работу нужно в точно назначенное время. Задержка начала собрания или совещания обычно приводит к тому, что при проведении следующего участники будут собираться с большим опозданием. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно всеми сторонами, опоздание на переговоры рассматривается как крайнее неуважение к партнерам и может привести к нежелательным последствиям.

Обстановка во время собрания (совещания) или деловой встречи должна быть доброжелательной. Недопустимы личные выпады по отношению к участникам, выяснение отношений.

#### 4 ПРИЕМ ПОДЧИНЕННЫХ, ОБЩЕНИЕ С КОЛЛЕГАМИ И НАЧАЛЬНИКОМ

Деловой этикет определяет взаимоотношения между начальником и подчиненными, между сотрудниками внутри учреждения, между работниками и посетителями.

Взаимоотношения между начальником и подчиненными во многом определяют атмосферу в коллективе. Существует несколько правил, которые должен выполнять руководитель, который хочет, чтобы в коллективе царил дружеская атмосфера, помогающая лучше и быстрее справиться с порученным делом.

##### *Начальник – подчиненный*

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными.

Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Рассмотрим некоторые из них:

- Руководитель должен стремиться превратить организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщать сотрудников к целям организации. Человек будет только тогда чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый хочет остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины.

- Не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их, опираясь при этом на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил распоряжения руководителя, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один – необходимо уважать достоинства и чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, то вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.



- Никогда не давайте возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
- Соблюдайте принцип распределительной справедливости – чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишней раз похвалить сотрудника.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива, все равно, так или иначе, узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, два фактора:
  1. Ситуацию, наличие времени для нюансов.
  2. Личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбрать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

#### **Формы распоряжения**

**Приказ.** Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а так же в отношении недобросовестных сотрудников.

**Просьба.** Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

**Вопрос.** «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя.

**«Доброволец».** «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

#### **Подчиненный – начальник**

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно настроить его и против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в общении с руководителем.

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете прямо ему что-то приказывать.

- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом следует сообщить руководителю.

- В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление лстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

### ***Сотрудник – сотрудник***

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Отношения друг к другу сотрудников должны быть предельно вежливы и корректны. Если в коллективе царит доброжелательная атмосфера, то настроение поднимается, работа спорится, любое дело выполняется намного быстрее и легче.

Принципы этики делового общения между коллегами:

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую нужно уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных – ведь по нему там будут судить о вас и вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.
- Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Если кто-то в работе допускает ошибки, то важно тактично указать на них сослуживцу. При этом объяснять и указывать на недостатки в работе следует спокойно и по-деловому.
- Вести себя на работе нужно уравновешенно и тихо. Необходимо научиться избегать того, что могло бы помешать работе людей, работающих рядом. Нельзя кричать, шуметь, громко смеяться, хлопать дверьми, заниматься посторонними разговорами, отвлекающими от работы, делать двусмысленные и циничные замечания и т.п.
- В случае какого-либо инцидента нужно откровенно поговорить и выяснить все обстоятельства дела.
- В отношении женщин-сотрудников действуют все правила делового этикета, плюс правила взаимоотношений между мужчиной и женщиной. Сослуживцы должны пропускать ее вперед, встречая в дверях или у лифта, первыми приветствовать ее и т.д., но это ни в коем случае не означает, что они должны выполнить за нее часть работы. Мужчины-коллеги могут разговаривать с женщиной-сотрудницей сидя, не вставая со своего места.
- Для женщины нужно помнить, что информацию несут не только слова, но и одежда, прическа, положение тела, жесты и т.д. Одеваться и причесываться нужно скромно, избегать всего вызывающего и провоцирующего и т.д.

## 5 ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВОДЧИКА

Термин «ораторское искусство» аналогичного происхождения от латинского oratoria. Его синонимы: риторика (от греч. rhetorikē) и красноречие (рус.). Специалисты трактуют это понятие следующим образом:

- врожденная способность или приобретенное умение говорить красиво, убедительно;
- ораторский талант;
- искусная речь, построенная на ораторских приемах;
- высокая степень мастерства публичного выступления.

Перед началом публичного выступления стоит ответить на следующие вопросы:

1. **ЧТО?** Ответ на этот вопрос будет формулировка темы выступления:

- Если тема заранее заявлена и уже известна аудитории в качестве эталонного солгана, ее необходимо конкретизировать и расширить до стадии повседневно употребляемой речевой конструкции.
- Если предполагается выступление на «свободную» тему, важно помнить, что предлагаемая информация должна быть актуальна и интересна аудитории.

Выступление всегда должно соответствовать интересам, целям, статусу и уровню выступающего. Необходимо, чтобы подготовка к выступлению доставляла удовольствие и давала новые знания. Тема должна быть интересна выступающему, он должен в ней разбираться. Главная задача – убедить аудиторию в профессионализме в данном аспекте.

2. **ЗАЧЕМ?** Определение цели выступления – важная составляющая любого оратора. Необходимо ясно и четко представлять, с какой целью вы выступаете, какой реакции ждете от аудитории. Когда определена цель выступления, формулируются задачи.

3. **КАК?** Важно подумать над композиционно-логическим оформлением речи, проработать над языком и стилем выступления. Конкретная ситуация предполагает определенный стиль изложения, неодинаковую эмоциональность, различные приемы композиционного построения речи.

Композиция – логическое развитие содержания выступления: важно составить тезисный план или ход рассуждения, определить последовательность тезисов и главный тезис, который будет кульминацией выступления.

4. **ДЛЯ КОГО?** Необходимо проанализировать бедующую аудиторию и учесть следующие факторы: каков средний возраст аудитории, каковы профессиональные и личные интересы слушателей, социальный статус, и т.д. Предварительный анализ позволит сформулировать тему и подготовить выступление таким образом, чтобы оно вызвало резонанс и интерес.

5. **ГДЕ?** Многие чувствуют дискомфорт именно из-за того, что незнакомы с местом выступления, непривычная обстановка психологически давит на них. Постарайтесь выяснить планировку помещения, где будут располагаться слушатели, оратор, каково оснащение аудитории. Полезно заранее проверить акустику в помещении.

6. **КОГДА?** Выясните, кто выступает до вас и в течение какого времени. Возможно, аудитория будет утомлена, поэтому придется подкорректировать регламент. Хорошо, если удастся связать тему своей речи со значимыми событиями и т. д.

7. **КАК ДОЛГО?** Оптимальное время выступления – 5-20 минут, в зависимости от цели выступления. Золотое правило: «Лучше меньше, да лучше». Не стремитесь поразить всех длительностью и подготовленностью выступления.

### *Уровни ораторского мастерства*

Уровень искусства оратора	Составляющие компоненты
1. Владение материалом (что говорить)	1. Грамотная речь (соблюдение лексических, грамматических норм русского литературного языка); 2. Словарный запас; 3. Композиция (принципы построения).
2. Владение собой (как говорить)	1. Естественность поведения оратора; 2. Техника речи (дикция, темп, интонация); 3. Контакт с аудиторией.
3. Образ оратора (кто говорит)	1. Одежда; 2. Положение сидя или стоя; 3. Выражение лица (мимика); 4. Жесты.

#### *Владение материалом (что говорить)*

Грамотная речь – речь с соблюдением норм современного литературного языка.

Словарный запас – хороший оратор всегда имеет достаточный словарный запас и обладает способностью извлечь из памяти нужное слово в нужный момент.

Композиция речи обусловлена психологией восприятия человека. Речи могут быть различными по типам: академические, политические, судебные, развлекательными и т.д. Но любая речь строится по единому принципу.

#### Структура речи:

1. *Вступление.* Цель – привлечь внимание слушателей, вызвать интерес к предмету, подготовить аудиторию к восприятию основной части, установить взаимопонимание и доверие аудитории, завоевать симпатию аудитории;

2. *Основная часть.* Задача в том, чтобы сообщить информацию, обосновать свою точку зрения, убедить аудиторию, побудить слушателей к конкретным действиям;

3. *Заключение.* Необходимо сделать выводы, усилить интерес к предмету речи, закрепить основную мысль в памяти слушателей, призвать к действию.

#### *Владение собой (как говорить)*

#### Критерии, по которым аудитория оценивает оратора:

❖ *Естественность поведения оратора* – это его раскованность, доброжелательный настрой по отношению к слушателям, разговорный стиль общения; умение абстрагироваться от текста, не читать с листа, не говорить официальным, заученным тоном, естественные жесты, естественные позы;

❖ *Неестественное поведение* – это мышечная зажатость, скованность, отсутствие жестов (либо, наоборот, чрезмерная подвижность, суетливость, лишняя активная жестикуляция); отстраненность от аудитории; угрюмый вид оратора;

#### *Образ оратора (кто говорит)*

Общее впечатление, производимое оратором, является синтезом многих факторов, которые необходимо контролировать и которые важны для создания облика оратора:

1. Одежда – не должна бросаться в глаза, а должна соответствовать ожиданиям аудитории и характеру ситуации;

2. Положение сидя или стоя – это зависит от характера выступления и размера аудитории;

3. Выражение лица – должно быть естественным для оратора;

4. Жесты – оратору следует обратить внимание на жесты, которые он использует, поскольку они придают значимость фрагментам речи, делая ее более выразительной.

Деловые коммуникации : учебник для бакалавров / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 468 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс. ISBN 978-5-9916-3373-4.

### ***Особенности общения через переводчика***

Переводчик, как правило, не только филолог, но и страновед, что дает основания использовать его знания и опыт не только для переводческой работы, но и налаживания доверительных отношений с партнерами. Переводчик-профессионал играет ключевую роль в установлении духа сотрудничества, особенно тогда, когда переговорные процессы идут с представителями народов и культур, мировоззрение, нравственные установки и особенности делового этикета которых имеют значительные отличия.

#### Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила:

- ❖ говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования сказанного;
- ❖ произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести большее количество материала полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском языке сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и других языках;
- ❖ нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл;
- ❖ необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз;
- ❖ перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления. И последнее, нет переводчиков, которые без подготовки одинаково хорошо оперируют и медицинской, и технической, и любой иной терминологией.