

Тема 3.4 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

1. Управленческое общение

Управленческое общение – это общение между субъектом и объектом управления в организациях, обусловленное потребностями управления.

Управленческое общение отличается от других видов общения тем, что в его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют своего решения. Много зависит от того, насколько умело, руководители различных уровней умеют налаживать контакт друг с другом.

Функции управленческого общения:

- 1) Выдача распорядительной информации.
- 2) Проверка исполнения (получение «обратной» контрольной информации).
- 3) Оценка исполненного (выдача оценочной информации).

Виды управленческого общения представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды управленческого общения

Вид общения	Состояние управленческого решения	Направление перемещение информации
Приказ	Управленческое решение принято	Информация поступает от начальника к подчинённому
Беседа	- Решение не принято, имеется необходимость в его выработке. - Решение принято, появилась потребность в дополнительном организационном воздействии на подчинённого. - Сложилась обстоятельства, в которых необходима корректировка ранее принятого решения.	Информация идёт в двух направлениях от подчинённого к начальнику и наоборот.
Совещание	Имеется несколько вариантов управленческого решения, необходимо определить оптимальное.	Информация перемещается в двух направлениях
Отчёт	Управленческое решение принято и ранее доведено исполнителю	Информация идёт от подчинённого к начальнику
Переговоры	Необходимо принятие или выработка совместного управленческого решения двумя и более субъектами управления.	Информация поступает в любом направлении, в соответствии с количеством участников и их статусом.

Условием эффективного общения является четкое распределение и качество поступающей менеджеру информации, а также состав команды (подчиненных) и наличие необходимых технических средств.

Общение имеет множество *правил*, из которых выделяют два:

– В любом общении ищите не то, что вас разъединяет, а то, что соединяет;

- Никогда не направляйте свои замечания на личность, а только на их высказывания.

В процессе общения следует учитывать элементарные *принципы (законы)*, которые помогут вам достигать своих целей:

1 закон – «Понять не значит принять» - только поняв позицию другого человека, мы можем объяснить, почему он не прав, или выработать компромиссное решение.

2 закон – «При прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное положительное отношение».

Во многом эффективность общения зависит от того, как хорошо менеджер знает своих подчиненных, а также от умения расположить к себе лучшим образом подчиненных, т.е. от умения использовать метод аттракции.

«Аттракция» (латин. «привлекать», «притягивать») - психологическое понятие, смысл которого в "притяжении" одного человека к другому. Аттракция включает в себя привлечение и удержание внимания, и определенный интерес, и расположение, и уважение партнера.

Вызвать аттракцию – значит сформировать привлекательный образ себя в глазах другого человека при общении.

Для того чтобы люди лучше воспринимали вашу позицию, у них надо сформировать положительное отношение к себе. Существуют *два основных метода формирования аттракции*:

1) *пассивные методы* – «зеркало отношений» (внешний вид, одежда, хорошие манеры поведения, жесты, мимика);

2) *активные методы* – использование в общении приемов: «имя-отчество», «комплименты», «терпеливый слушатель», «золотые слова», «личная жизнь».

Чаще всего управленческое общение происходит с помощью *устного распоряжения*, поэтому каждый менеджер должен знать и соблюдать несколько определенных *правил*:

- распоряжение должно быть ясным;
- необходимо убедительно говорить, чтобы тебя понимали;
- лаконично выражать свои мысли;
- говорить четко по вопросу.

Средства достижения аттракции:

Улыбка. Улыбнитесь не просто сами по себе, а именно человеку, собеседнику. Хорошая улыбка творит чудеса. Все мы слышали про улыбки в миллион долларов и про людей, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Имя как средство аттракции. Известно, что человеку приятно слышать свое имя и отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, то произвольно и довольно часто упоминаем его имя. Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор. Уважительно произносимое имя - важный шаг в достижении аттракции.

Визуальный контакт и аттракция. Взгляд является исключительно важным для аттракции. Глядя на говорящего, слушатель, во-первых, проявляет заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует взаимопониманию. Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их

около 40%). Встреча взглядами обычно длится несколько секунд - этого вполне достаточно для взаимопонимания.

Внешний вид. "Встречают по одежке" - этой поговоркой сказано все. Добавим только, что первое впечатление, как мы видели, сказывается на всем последующем восприятии.

Слушая, кивайте. Замечено, что рассказывающий нескольким слушателям смотрит больше на того, кто кивает. Это вполне объяснимо - ведь именно от него он получает поддержку: я вас понимаю или, еще лучше, согласен с вами. Используйте этот прием. Кивайте, когда слушаете. Поскольку кивок означает понимание, то кивайте в тот момент, когда естественно сказать "понимаю" или "согласен". Это очень сильный прием, чтобы расположить к себе собеседника.

Позы и жесты. Они играют важную роль для аттракции. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более - сидит, развалиясь.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру. Напряженность препятствует аттракции, непринужденность способствует ей.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора вызывают положительную реакцию, так как свидетельствуют об открытости, доверии. Скрещенные же означают защиту. Руки, закинутае за голову, демонстрируют позицию превосходства. Стоящий, подбоченившись, выражает решимость: либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику. Последние три позы препятствуют аттракции.

Отзеркаливание. Установлено, что когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, то они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном соединении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками различающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания. Поэтому желающему добиться аттракции рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника, если они дружественные или нейтральные. Встретившись с недружественными позами (жестами), следует как-то отвлечь от них. Например, собеседник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком или делает другие отрицательные жесты) - дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова. Это отвлечет его от отрицательных невербальных проявлений.

Взаимное расположение в пространстве. Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться сбоку друг от друга. Подобное расположение ассоциируется с благорасположением беседующих и с взаимной аттракцией. Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися друг против друга. (Не случайно слово "противостояние" означает конфликт.) Поэтому для разговора лучше садиться рядом или под углом друг к другу.

Положение "на виду у всех". На величину аттракции оказывают влияние даже особенности расположения партнеров по общению. Если человек больше времени находится на виду у окружающих, то симпатия, как правило, к нему повышается. Психологическая основа аттракции как следствие частого появления на виду, на наш взгляд, состоит в следующем. Место на виду у всех, в центре внимания

является более престижным. Ведь большего внимания всегда удостоиваются люди с более высоким статусом. Привыкнув видеть на более почетном месте высоко значимых людей, мы невольно уже само нахождение на нем человека воспринимаем как указание на его значительность. Затем срабатывает стереотип: "рядом - значит вместе", в силу которого происходит притяжение к известным людям.

Межличностное расстояние. Испытывающие аттракцию садятся поближе к собеседнику, испытывающие противоположное состояние - подальше. Однако слишком близкое расположение (до 0,5 м) воспринимается как интимное; расстояние от 0,5 до 1,2 м - для дружеского разговора; "социальное" расстояние (1,2-3,6 м) - для деловых отношений; "публичное" расстояние (более 3,6 м) - для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать.

Пунктуальность. "Точность - вежливость королей и долг остальных людей" - этот приписываемый Людовику XIV афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности. Поэтому для пунктуальности следует: 1) ежедневно сверять часы с сигналами точного времени; 2) приходить на встречу за 5 минут до назначенного времени. Приход раньше другого (и соответственно некоторое ожидание) - это проявление уважения к партнеру. Младший не должен заставлять ждать старшего, то есть ему нужно обязательно прийти раньше. То же самое - мужчина при встрече с женщиной. Для приема по записи у крупного руководителя принято появляться в его приемной не позднее чем за 10 минут и необходимости привести себя в порядок. Освободившийся руководитель имеет право пригласить следующего раньше на 5 минут.

Не беритесь советовать... пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: "Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них"; "К этим бы советам, еще совет, как их выполнить"; "Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет - тот учит". Бесспорным является только совет: не давать никаких советов. В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому прежде, чем советовать, необходимо лучше разобраться в ситуации, для чего целесообразно применить приемы рефлексивного слушания.

Не перебивайте собеседника. Руководители привыкли перебивать - и не только подчиненных, но и в быту. Это не способствует аттракции. Наоборот, внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Перебивая же, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю". Если перебить все же пришлось, то помогите затем восстановить ход мыслей собеседника, прерванный вами. Иначе аттракции не добиться.

Задавайте вопросы. Тактичные вопросы возбуждают мысль слушателя, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему - неудобно беспомощно таращить глаза, когда обращаются с вопросом. Другой способ: "Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю..."

Готовьте вопросы. Намечая вопросы, следует учесть два обстоятельства: 1) необходимо иметь искренний интерес к тому, что скажет собеседник (не следует задавать вопросы, если не хотите услышать ответ); 2) сохранить "двойную перспективу" - принимать во внимание не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или выразить партнер. Не стоит "без разогрева" задавать

собеседнику слишком открытый вопрос, на который ему скорее всего будет лень отвечать: "Расскажи мне о себе...", "Как прошел день?" и т. д. В эту же категорию входят слишком сложные вопросы. Еще одна ошибка - "отказываться" до того, как вопрос задан: "Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о..." И, конечно, надо знать, что конкретно вам хочется спросить у собеседника. Разговор лучше начать с закрытых вопросов, если их немного. И не забывайте о "двойной перспективе". Начинать лучше с общих тем, постепенно переходя на более личный уровень.

"Читайте между строк". Речь идет о "чтении" устной речи. Если на деловых переговорах ваш партнер использует словосочетание: "Мне пришло в голову...", это, скорее всего, означает, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет). Понятно, что употребление подобных выражений не способствует аттракции.

Шутка. Ее значение для достижения аттракции невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

Средства пантомимики. Жесты оживляют речь и делают ее более выразительной. Телодвижения могут способствовать и привлечению внимания. Резкое движение руки, выразительный наклон головы, шаг вперед, движения плеч, несомненно, вызывают непроизвольное внимание собеседников.

Психологические паузы. Их назначение - раскрытие движения мысли и чувства. Пауза акцентирует внимание на том, что говорится в данный момент. Обычно пауза указывает на нарастание психологического напряжения и потому часто встречается в тех местах речи, где описывается резкая смена событий, где есть антитеза, контраст, неожиданность. Психологическую паузу нельзя чрезмерно затягивать, иначе может исчезнуть то содержание, которое она призвана нести, и пауза превратится в остановку, тем более неоправданную, что психологическая пауза редко совпадает с концом высказывания. Длительность психологических пауз определяется интуицией говорящего, чувством контакта с собеседниками.

Особенности общения с молодежью. Чтобы добиться аттракции в разговоре с молодыми людьми, говорящий, особенно человек старшего возраста, должен более всего избегать менторского, поучительного тона, не "напирать" на свой житейский опыт. Очень важно показать знания молодежного жаргона и проблем.

2. Виды и формы делового общения

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Деловое общение можно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Основные формы делового общения:

– *деловая беседа* – обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией по определенным вопросам или проблемам;

– *деловые переговоры* – обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу;

– *деловое совещание* – форма группового обсуждения деловых (служебных) вопросов;

– *публичное выступление* – передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства;

– *деловая переписка* – письма, уведомления, указания, запросы;

– *телефонные разговоры*.

Существуют следующие правила делового общения:

1. желательно обращаться к собеседнику по имени, не допуская ошибок в именах;

2. необходимо проявлять интерес к собеседнику;

3. умеете грамотно приветствовать людей;

4. критикуйте достаточно осторожно;

5. умеете слушать и не прерывать собеседника;

6. убеждайте посредством выводов;

7. говорите о том, что интересует собеседника;

8. развивайте и поддерживайте чувство собственного достоинства;

9. старайтесь получить как можно больше информации от собеседника;

10. используйте метод Сократа, т.е. приучить собеседника слушаться.

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определенных функций (рис.1).

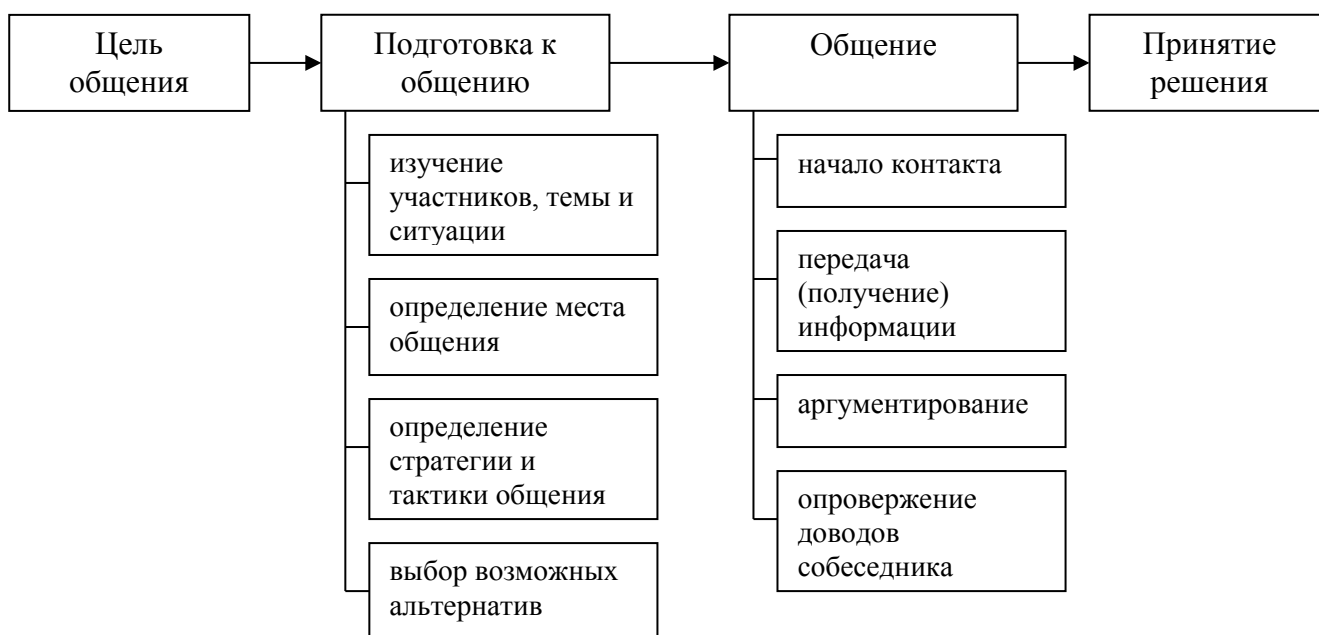


Рисунок 1 - Фазы делового общения

3. Правила построения деловой беседы

Деловые беседы делятся на *две группы*:

– беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки;

– беседы специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов:

1 этап – *подготовительный* – определяются задачи беседы, и составляется ее план.

2 этап – *ознакомительный* – установление контакта, преодоление психологического барьера и создание атмосферы доверия.

3 этап – *основной* – состоит из трех частей:

- вводная часть беседы – изложение своей позиции и обоснование ее, выяснение позиции собеседника (первое слово за вашим собеседником);
- основная часть беседы – совместный анализ проблемы (вопросы, возражения, доказательства, устранение сомнений собеседника, поиск вариантов решения);
- заключительная часть беседы - выводы, принятие решений.

4. Технология организации и проведение совещаний

Совещание проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т.п.

Совещания классифицируются по следующим признакам:

1) по назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
- оперативные (диспетчерские).

2) по периодичности (частоте) проведения:

- разовые;
- регулярные;
- периодические.

3) по количеству участников:

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

Технология организации и проведения делового совещания состоит из следующих этапов:

1 этап – *подготовка*:

- определение целесообразности проведения совещания;
- определение повестки дня;
- определение состава участников;
- назначение даты и времени совещания (пик повышенной работоспособности – с 11 до 12 ч. и между 16 и 18 часами, совещания лучше проводить во второй половине дня, между 16 и 18 часами);
- определение места проведения совещания;
- подготовка участников совещания.

2 этап – *проведение*:

- продолжительность совещания (оптимальная – 40-45 минут, максимальная – 1-1,5 часа);
- регламент – устанавливается порядок ведения совещания;
- протокол совещания, составленный по определенной форме и содержащий запись выступления участников и принятые ими решения.

3 этап – *подведение итогов и принятие решения*:

- выводы;
- определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;

- определение формы подведения итогов совещания (рассылка протокола; выписка из протокола и т.п.);
- принятие решения о широте информирования;
- способы выработки решения (комиссией заранее составляет проект, участники совещания его корректируют и принимают путем голосования или председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение).

4 этап – *контроль за выполнением решения*:

- определение лиц, осуществляющих контроль.

5. Проведение переговоров

Переговоры - это процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором участвуют, как минимум, две стороны. С их помощью устанавливаются деловые связи, заключаются договоры, принимаются важные решения, подписываются ответственные документы, координируется совместная деятельность различных организаций. Это также эффективное средство разрешения конфликтов, спорных вопросов, установления доброжелательных отношений и налаживания сотрудничества.

В процессе переговоров выделяют следующие *этапы*:

1. *Подготовка к переговорам* – необходимо знать: что вы (они) желают, что не желают, ваше (их) положение, ваши (их) возможности.
2. *Приветствие участников* – представление сторон друг другу.
3. *Формулировка предложения* – изложение проблем и целей переговоров.

При этом необходимо излагать свою точку зрения уверенно, настойчиво, показать, что вы стремитесь к взаимопониманию.

Впечатление от человека формируется следующим образом:

<i>То, что видно</i> (одежда, внешний вид, возраст, пол, мимика, осанка)	55%
<i>То, что слышно</i> (тон голоса, интонация, тембр, дикция)	38%
<i>Содержание слов</i>	7%

На первых этапах важнее не то, что вы говорите, а то, как вы говорите.

4. *Торг* – диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.

В процессе торга необходимо следовать четырем принципам:

- г) можно отказываться только от того, что не имеет большого значения;
- д) необходимо стараться идти на равноценный обмен;
- е) следует отдавать только то, что можешь отдать;
- ж) нельзя ничего не отдавать, не получив чего-либо взамен.

5. *Заключение сделки* – подведение итогов и принятие решений, подписание документов.

В процессе переговоров нередко используют некоторые *тактические приемы*, помогающие стороне добиться своего, не соблюдая принципов торга:

- отсрочка (приобретается дополнительное время для консультаций и обдумывания);
- запугивание через косвенные источники (распространение слухов или использование средств массовой информации);
- блеф;
- создание неудобства (вынуждая отказываться от детального обсуждения вопроса);

- «уровень полномочий» (заявление, что в силу должности не уполномочены принимать решения);

- угроза.

После проведения переговоров целесообразно проанализировать их результаты.