

АДМИНИСТРАЦИЯ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Библиотека руководителя

**Н.В. Брит, А.Ю. Кузин,
Е.Н. Скавинская, Ю.И. Штогрин**

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебно-практическое пособие

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2017

DOI: 10.17223/9785946216340

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.291.21 я 73

Б87

Серия основана в 2017 г.

Брит Н.В., Кузин А.Ю., Скавинская Е.Н., Штогрин Ю.И.

Эффективные коммуникации : учебно-практическое пособие. –

Б87 Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2017. – 90 с. (Библиотека руководителя)

ISBN 978-5-94621-596-1

ISBN 978-5-94621-634-0 (отд. кн.)

Учебно-практическое пособие включает четыре модуля, объединённых идеей конструктивного взаимодействия представителей власти и гражданского общества через повышение уровня управленческих, коммуникативных, конфликтологических компетенций и совершенствование позитивного имиджа управления:

- модуль «Коммуникации в работе руководителя» (автор – *Н.В. Брит*, канд. экон. наук);
- модуль «Искусство ведения деловых переговоров» (автор – *А.Ю. Кузин*, канд. мед. наук);
- модуль «Управление конфликтами» (автор – *Е.Н. Скавинская*, старший преподаватель);
- модуль «Публичное выступление» (автор – *Ю.И. Штогрин*, старший преподаватель).

Пособие предназначено для профессиональной переподготовки управленческих кадров, государственных гражданских и муниципальных служащих.

УДК 005.95/96 (075.8)

ББК 65.291.21 я 73

ISBN 978-5-94621-596-1

ISBN 978-5-94621-634-0 (отд. кн.)

© Брит Н.В., Кузин А.Ю., Скавинская Е.Н., Штогрин Ю.И., 2017

© Издательский Дом ТГУ (оригинал-макет), 2017

ВВЕДЕНИЕ

В системе государственного управления коммуникации становятся одной из важных составляющих общественно-политической жизни страны. Повышается интерес к проблеме построения диалога между властью и обществом – особенно к ее информационному аспекту. Конструктивный диалог между представителями государственности и гражданами предполагает знания в области коммуникаций: создания содержания сообщений, выбора каналов, способов передачи информации, устранения помех к пониманию и т.д.

Коммуникативные взаимодействия конкретного государственного или муниципального служащего с отдельно взятым гражданином становятся основой для восприятия власти в целом, поэтому преобразование коммуникативного пространства власти и общества начинается с отдельно взятого разговора служащего с адресатом информации.

Несмотря на развитую сеть средств коммуникаций значительную роль в современных информационных системах все равно играет способ межличностного общения. Личное общение отличается более эмоциональной связью между коммуникатором и получателем. При эффективном осуществлении интеракции выигрывают оба, в обратном же случае возможны конфликты и недопонимание. Совершенствуя свою конфликтологическую компетентность, руководитель уменьшает количество трудных ситуаций, повышает качество коммуникаций не только внутри своего сообщества, но и с внешней средой. Организуя информационные практики в соответствии со знанием возмож-

ных восприятий, интересов, стратегий, поведений участников коммуникации, руководитель повышает вероятность коллаборативного процесса с обществом, что очень актуально в современном мире.

Передача сообщений предполагает использование определенных технических средств. Владение навыками публичного выступления, ведения переговоров, принятия решений, интерпретации информации в значительной степени облегчит процесс общения руководителя с коллегами, подчиненными и представителями общественности. Речевой имидж руководителя позволяет привлекать внимание, влиять на людей, а значит, эффективно достигать коммуникативных целей в общении.

По мнению исследователей, любая социальная система является продуктом человеческого взаимодействия, основанного на достижении взаимопонимания и согласия.

Модуль «КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Николай Васильевич Брит, канд. экон. наук, доцент

*Томский государственный архитектурно-строительный университет
(г. Томск, Россия)*

Труд руководителя (в соответствии с наиболее распространенным в теории и практике подходом) может быть рассмотрен как совокупность управленческих функций и связующих процессов. Базовые управленческие функции – это ключевые задачи, решаемые руководителем в процессе повседневной деятельности. К ним относятся планирование деятельности, организация, мотивация работников, координация и контроль. Связующие процессы – это процессы, без которых невозможна реализация ни одной из управленческих функций. К ним относятся два процесса:

- коммуникационный процесс – процесс информационных обменов, действий по сбору, хранению, обработке и передаче информации;

- процесс принятия решений – процесс постоянного выбора между различными вариантами действий, обусловленный занимаемой должностью и связанный с ответственностью.

Работа с информацией является важнейшим видом работ, выполняемых руководителем, наряду с принятием управленческих решений и выстраиванием системы социальных связей. На коммуникативные цели руководитель затрачивает около 80% своего рабочего времени.

Цель данного раздела – развить коммуникативные компетенции руководителей в сфере сбора, обработки и представления информации для повышения управленческой эффективности.

Составные части раздела:

- Коммуникационный процесс.
- Виды коммуникаций.
- Коммуникативные барьеры.
- Коммуникативные стратегии и тактики.
- Формирование речевого имиджа руководителя.

Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс состоит из 4 элементов:

1. Отправитель – лицо, которое генерирует и передает информацию.

2. Сообщение – информация, закодированная символами. Данное определение универсально и позволяет рассматривать как сообщения не только вербальные формы, но и дорожные знаки, жестикуляцию и т.д.

3. Канал – средство передачи информации. В качестве канала могут рассматриваться как личные контакты, так и различные технические средства обеспечивающий связь (телефон, радио, телевидение, интернет и т.д.).

4. Получатель – лицо, которому информация предназначена. Отсутствие какого-либо из вышеперечисленных элементов делает коммуникационный процесс невозможным.

Схема коммуникационного процесса представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема коммуникационного процесса

В соответствии с данной схемой коммуникационный процесс может быть рассмотрен с двух сторон: с позиции отправителя как процесс генерирования и передачи информации и с позиции получателя как процесс приема и обработки информации. В целом же коммуникационный процесс можно описать в виде пяти-этапной модели, каждый из этапов которой предполагает компетентное выполнение определенных видов работ.

Любой коммуникационный процесс проходит в 5 этапов (рис. 2).

1. Формирование идеи – это процесс генерации отправителем информации и мотивации к ее передаче.

2. Кодирование и выбор канала. Сгенерированную информацию необходимо превратить в сообщение с использованием различных средств кодирования. Информация может быть:

- вербальной, т.е. закодированной с использованием слов,
- невербальной, т.е. закодированной с использованием знаков, мимики, жестов и т.д.

Очень важен выбор канала передачи, который, с одной стороны, должен соответствовать содержанию сообщения, а, с другой стороны, обеспечивать гарантированный выход на получателя.

3. Передача – собственно акт перехода информации от отправителя к получателю. На этом этапе большое значение имеет шум, как фактор, который создает помехи, препятствующие полноценной передаче, приводящий к искажению информации и ее потере.

4. Расшифровка; декодирование – это процесс понимания информации получателем. Это один из наиболее тяжелых этапов, на котором возникают серьезные проблемы с пониманием информации.

5. Обратная связь – реакция получателя, подтверждающая факт получения и правильность понимания информации.



Рис. 2. Этапы коммуникационного процесса

Виды коммуникаций

Коммуникативный процесс – это сложное явление. Существует несколько классификаций коммуникативного процесса, дающих полное представление о нем.

По отношению к организации или ее структурному подразделению коммуникации делятся на внешние и внутренние. Внешние коммуникации предполагают обмен информацией между организацией и ее внешним окружением.

Во внешних коммуникациях можно явно обозначить:

а) исходящие информационные потоки, т.е. предоставление информации организацией потребителям, налоговым органам, статистическим органам и иным заинтересованным сторонам;

б) входящие – получение информации о потребителях, принятых нормативных актах, конкурентах и т.д.

Вышеприведенный факт позволяет дать еще одну классификацию коммуникаций по отношению к направлению передачи, выделить входящую и исходящую информацию.

Внутренние коммуникации осуществляются внутри организации. Передача информации здесь идет по следующим каналам:

- Сверху вниз (по нисходящей). Этот канал предназначен для доведения воли руководства и значимой информации до подразделений и отдельных лиц. По данному каналу передаются приказы, распоряжения, инструкции, информационные письма и т.д.
- Снизу вверх (по восходящей). Этот канал предназначен для обеспечения руководства информацией о состоянии дел в организации. По этому каналу передаются отчёты, протоколы, акты, докладные, заявления, объяснительные и т.д.
- По горизонтали. Этот канал предназначен для обмена информацией между руководителями одного уровня.

Три вышеперечисленных канала относятся к организационным коммуникациям. Организационные коммуникации, как правило, осуществляются в письменной форме, и движение информации в них соответствует организационной структуре управления. Наиболее актуальным для внутренних коммуникаций является вопрос правильной организации документооборота, включающий в себя оформление, передачу, учет и хранение служебной документации. Делопроизводство – это отдельная, достаточно объемная область знаний.

Кроме организационных коммуникаций, выделяются также межличностные или неформальные коммуникации (слухи), отличительными чертами которых являются:

- ✗ устная форма передачи информации;
- ✗ возможность движение информации по любой траектории (сверху вниз, снизу вверх, по горизонтали, по диагонали, нелинейно).

Длительный промежуток времени существовало негативное отношение руководителей к неформальным коммуникациям, которые образно представлялись как некая «грязная куча информации», неточной и трудно проверяемой, не дифференцируемой по источнику возникновения.

Руководителей, наверное, сильно удивило бы, что многократно экспериментально подтвержденная степень точности производственных слухов составляет более 80%.

Неточными могут быть слухи о жизни звезд эстрады. Что касается ближнего круга, то сотрудники организаций демонстрируют удивительную внимательность и бдительность относительно происходящего вокруг них.

Кроме того, неформальные коммуникации являются серьезным инструментом руководителя для решения следующих задач:

✗ Сбор дополнительной информации об интересующих их событиях, личностях и т.д. Конечно, к полученной по этим каналам информации нужно относиться осторожно, а сбор ее осуществлять корректно. Корректность использования данного рода информации состоит в ряде моментов. С одной стороны, эта информация, будучи документально неподтвержденной, не имеет юридической силы, поэтому в явном виде не может выступать основанием для принятия каких-либо управленческих решений. Например, одно дело, когда есть документально подтвержденный факт опоздания на работу, а совсем другое, когда есть устная информация о том, что человек систематически опаздывает, пользуясь попустительством руководителя подразделения. Последнюю трудно даже использовать как доказательство в неформальной беседе с руководителем подразделения по поводу укрепления дисциплины, так как это может быть представлено как форма проявления непрофессионализма вышестоящего руководителя («опустился до сбора сплетен» и все такое). С другой стороны, полностью игнорировать эти каналы инфор-

мации не вполне разумно. Некоторые аспекты работы с информацией, получаемой по неформальным каналам, мы рассмотрим в вопросе о формировании информационной системы руководителя.

✖ Проверка реакции на готовящиеся решения. Для таких случаев наиболее подходит так называемая плановая утечка информации. Руководитель определенным способом по неформальным каналам обеспечивает утечку информации о готовящемся решении и внимательно следит за реакцией коллектива. С учетом этой реакции решение можно пересмотреть в широком диапазоне (от отказа от принятия до незначительной корректировки). Удобство этого метода состоит в том, что в силу отсутствия документальной подверженности руководитель может в любой момент отказаться от авторства, продемонстрировать неинформированность о данном факте, недоумение, возмущение и т.д.

✖ Подготовка коллектива к определенным действиям. Нужно обеспечить плановую утечку информации до того, как решение принято, чтобы коллектив эмоционально пережил это решение, лучше уяснил его до того, как приступить к его реализации.

В процессе коммуникаций (особенно осуществляемых в устной форме) велика вероятность искажения информации, которая связана с наличием коммуникационных барьеров (барьеров, препятствующих получению и правильному пониманию информации).

Видами коммуникационных барьеров являются:

1. Внешний шум – это шум в пространстве приема информации: в трубке трещало, в кабинете работали с использованием шумного инструмента, вокруг кричали и т.д. Все это может привести к тому, что информация будет получена с рядом пробелов.

2. Внутренний шум, проявляющийся в ослабленном внимании получателя информации на приеме. Ослабленное внимание может определяться внутренним эмоциональным фоном (чело-

век переживает какие-то события), мыслительным процессом (человек занят обдумыванием чего-либо), усталостью, общепризнанным проявлением которой является ослабление внимания и волевых процессов.

3. Вербальные (языковые) барьеры – в использовании незнакомого языка или отдельных незнакомых понятий, в неправильном использовании слов и построении предложений. К вербальным барьерам можно отнести и проблемы с органами речи у отправителя информации (невнятная речь, дефекты речи).

4. Невербальные (неречевые) барьеры – состоят в несоответствии вербальной составляющей информации контексту. Под контекстом сообщения понимается внешний вид, мимика, жесты, тон.

5. Нарушение территории. Этот барьер состоит в нарушении дистанции общения. Специалисты считают, что есть несколько дистанций общения. Дистанция от 0 до 40 см является дистанцией интимного общения, от 0,4 до 1,5 м – дружественного общения, от 1,5 до 3 м – делового общения, ведения переговоров, свыше 3 м – это дистанция публичных выступлений. Очевидно, что неправильный выбор дистанции приводит к возникновению серьезных эмоциональных переживаний получателя информации, которые приводят к значительным искажениям понимания.

6. Отсутствие обратной связи – когда нет возможности уточнить информацию.

Есть еще одна важная классификация коммуникаций, без понимания которой трудно перейти к следующему разделу. Коммуникации классифицируются по целям на светские и деловые. Под светскими понимаются коммуникации, которые не имеют четкой цели со стороны участников. Разговоры о погоде, красоте определенных мест, театре, книгах и т.д. в отдельных случаях могут быть важны для формирования имиджа сторон, но в большинстве своем являются простым проявлением вежливости

при поддержании разговора в обществе. Деловые коммуникации, в отличие от светских, всегда имеют ярко выраженную цель. Причем было бы ошибкой считать, что основной целью деловых коммуникаций является простая передача или получение информации. Деловая коммуникация часто используется для оказания влияния на одну из сторон, обеспечивающую изменение ее поведения, мировоззрения, побуждения к совершению определенных действий и т.д. Для деловых коммуникаций важнейшим является вопрос коммуникативных стратегий и тактик.

Коммуникативные стратегии и тактики

Под коммуникативной стратегией понимается магистральная линия речевого поведения отправителя информации, направленная на достижение какой-либо цели, намерения.

Коммуникативная стратегия имеет когнитивную, вербальную и невербальную составляющие. Под когнитивной составляющей понимается тщательное продумывание коммуникационного контакта, формирование его замысла, четкое определение его целей и этапов. Под вербальной составляющей понимается тщательный подбор слов, выбор стилистики сообщения, формирование предложений. Под невербальной составляющей понимается продумывание внешнего вида (прическа, одежда и т.д.), мимики (жестикуляции, тона, пауз).

Коммуникативные стратегии можно разделить на несколько групп:

1) стратегии информирования, когда целью коммуникативного контакта является передача или получение информации. При информационных обменах необходимо обращать внимание на три ключевые характеристики информации: оперативность, точность и релевантность. Под оперативностью понимается

своевременность получения информации, скорость информирования. Под точностью понимается соответствие информации реальности, отсутствие искажения. Под релевантностью понимается то, что информация действительно относится к делу, соответствует требованиям субъектов коммуникаций, позволяет решать стоящие перед ними задачи;

2) стратегии речевого воздействия, когда целью коммуникативного контакта является воздействие на субъекта общения для изменения его поведения, взглядов, побуждения к совершению каких-либо действий. Человек может действовать исходя из рациональных или чувственных толчков. Эту простую мысль отражают два иностранных слова – мотивация и эмоции. Если провести разбор данных слов, то обращает на себя внимание тот факт, что они имеют похожий корень, который происходит от английского слова *motion*, что означает движение. Если мы говорим о мотивации, то пытаемся объяснить поведение человека рационально, исходя из интересов, которые лежат в основе действий. Если мы говорим об эмоциях, то ищем чувственную основу действий: любовь, злость и т.д. Вышесказанное объясняет всю палитру приемов воздействия: убеждения, вызова эмоциональной реакции, обещаний и т.д., которые могут носить как вербальную, так и невербальную форму. Самой опасной формой данной стратегии является манипулирование, под которым понимается форма скрытого воздействия, заставляющая человека действовать в ущерб собственным интересам. Обучение руководителей способам распознавания манипулятивных техник и способов защиты от них в современных условиях является крайне важным;

3) прагматические стратегии, которые также называются коммуникативно-ситуативными, в рамках которых решаются конкретные задачи: стратегия самопрезентации, коммуникативного саботажа, речевых провокаций и т.д.

В рамках прагматических стратегий особое внимание нужно уделить речевым агрессиям, объектом которых может стать участник коммуникационного процесса.

Речевые агрессии – это очень многообразное явление. Существует несколько их классификаций.

По формам проявления выделяют открытую и скрытую агрессию. Под открытой агрессией понимается грубое, вызывающее поведение. Скрытая агрессия проявляется в избыточной вежливости, излишнем внимании, иронии по отношению к объекту агрессии.

По поведенческому признаку выделяются активная и пассивная агрессии. Под активной агрессией понимается деятельная агрессия, под пассивной – недейтельная (не поздоровался, не подал руки, не слушает, не выполняет просьбы и т.д.).

По применяемым инструментам агрессии выделяют: вербальную агрессию (обидные слова), невербальную (жесты, мимика, действия), превербальную (темп, громкость, тон и т.д.).

Любая коммуникативная стратегия предполагает решение ряда общих задач, к которым относятся:

- снятие психологических барьеров, среди которых основным является отсутствие доверия между участниками коммуникаций. Отсутствие доверия часто делает общение бессодержательным, так как в нем отсутствует ценная информация и ее обсуждение;

- нахождение общих интересов. Очевидно, что общение, к которому стороны испытывают интерес, является более продуктивным;

- адаптация к собеседнику. Здесь речь идет прежде всего о переходе на понятный собеседнику язык, а также на учет его эмоционального состояния и других обстоятельств, которые составляют контекст коммуникативного контакта.

Коммуникативная тактика – это конкретные коммуникативные действия, направленные на реализацию коммуникативной стратегии, включает в себя различные техники и приемы. Как коммуникативные тактики следует рассматривать: формы приветствия, прощания, совета, просьбы, отказа, угрозы, похвалы, выражения возмущения и т.д. Возможно также разрабатывать рекомендации по использованию различных тактик для реализации определенных «глобальных намерений».

Например, как можно реализовать коммуникативную стратегию воздействия на поведение адресата. Могут быть использованы тактики приказа, совета, угрозы, убеждения, обещания. Выбор тактики осуществляется исходя из конкретных обстоятельств, в которых осуществляются эти действия (специфика субъектов, имеющееся время, наличие ресурсов и полномочий, сила противодействия и т.д.).

Формирование речевого имиджа руководителя

Близко к проблеме развития коммуникативных навыков руководителя находится проблема формирования его речевого имиджа. Имидж понимается достаточно широко, как целенаправленно формируемый образ человека. Рассматривается много аспектов имиджа – внешних (организация физического пространства вокруг человека) и внутренних (внешний вид, поведение). Речевой имидж руководителя может рассматриваться только как один из многих срезов этого понятия. Это очень важный срез, поскольку позволяет привлекать внимание, влиять на людей, а значит, эффективно достигать коммуникативных целей в общении. Целями общения могут быть: 1) сообщение адресату о некотором событии, явлении, предмете, лице, идее; 2) воздействие на адресата для коррекции его точки зрения либо поведения; 3) проявление эмоции в качестве заместителя сообщения.

Различные формы речи, ее фрагментов, модели построения речи оказывают также влияние на содержание, структуру и тип речевого имиджа, но оказываются, тем не менее, внешними по отношению к нему. Проблема формирования речевого имиджа, рассматривавшаяся ранее в ряде теоретических дисциплин, формируется в настоящее время под воздействием прикладных управленческих задач (в том числе формирования общего имиджа руководителей) в самостоятельную исследовательскую проблему, находящуюся на стыке ряда дисциплин: лингвистики, психологии, социологии, менеджмента, информатики, теории мышления.

Речевым имиджем можно называть особое речевое поведение индивидуума. Это поведение формируется социальной средой либо самим человеком. Наблюдения над речевым поведением индивидуумов показывают, что в структуру речевого имиджа включаются:

- 1) возрастной имидж;
- 2) социальный имидж;
- 3) культурный имидж.

Возрастной имидж представляет собой воплощение в речи одного из трех основных возрастных типов: а) детской речи, которая характеризуется признаками отрывочности, синтаксической неполноты высказываний, эмоциональности (положительной либо отрицательной), наличия в тексте большого числа смысловых вопросов (типа «Что это?», «Зачем это?», «Кто это?»). В современных СМИ такой имидж ярко демонстрируют ведущие молодежных программ, б) взрослой речи, которая характеризуется синтаксической полнотой, наличием средств логической связности текста, большим количеством высказываний и конструкций с причинно-следственным значением, наличием уточняющих вопросов (например: «Почему?», «С какой целью?», «Каковы особенности?», «Каковы признаки?» и т.п.);

в) старческой речи, которая характеризуется замедленным темпом, наличием большого количества пауз, высказываниями с модальностью долженствования либо категорического утверждения, иногда в личной, иногда в безличной форме (например: «Нам необходимо разработать...», «Вы должны...», «Эта точка зрения, конечно, правильная» и т.п.), а также общесмысловыми, риторическими и модальными вопросами (например: «Что это?», «До каких же пор?», «Кто должен за это ответить?» и т.п.). Возрастной речевой имидж по-разному комбинируется у конкретной языковой личности, давая, в принципе, смешанные формы своего проявления.

Социальный речевой имидж может быть рассмотрен в трех вариантах: а) низкий социальный имидж, который в основном характеризуется наличием в речи стиля арго (блатной язык, «феня»), а также универсальных элементов (например, «конать», «крыша поехала», «крутой», «нет», «да», «пошел на...», «делать» (дейксис различных глаголов): «сделай дяде больно», «сделать ноги» и т.п.). Это бесцветная речь, оснащенная рядом «спецэффектов». Иногда высокая социальная группа может иметь в определенных условиях общения низкий социальный речевой имидж (например, студенты, управленцы, предприниматели и т.д.); б) средний, который характеризуется признаками разговорной речи; в) высокий, для которого характерны признаки книжно-письменной речи в некоторой индивидуальной стилизации.

Культурный речевой имидж переkreщивается по своей структуре с социальным имиджем и проецирует факторы общего состояния культуры на речевую деятельность отдельной личности, проявляющей себя в собственно-культурном либо (усложненном) этнокультурном плане. Культурный речевой имидж отдельной личности во многом зависит от общего состояния культуры в обществе и может быть распределен по трем

относительным группам (высокий, средний и низкий). В различные исторические промежутки времени существует разное отношение к пониманию языковых норм, того, что является возможным или невозможным в языковом поведении. Очевидно, что любая культура основана на системе запретов на поведение, в том числе и языковое, которое признается недопустимым.

Считается, что языковая норма находится между двух крайностей. С одной стороны, есть языковой пуризм (языковая чистота), с другой – языковая распушенность. В разные временные промежутки норма отклоняется то в одну, то в другую сторону, что представлено на рис. 3.



Рис. 3. Языковая норма в континууме «пуризм – языковая распушенность»

Современное общество в целом характеризуется низким культурным речевым имиджем, которому присуще монокультурность (отсутствие параллельных отсылок к иным культурным слоям либо национальным культурам); неиллюстративность речи (отсутствие литературных либо исторических иллюстраций в речи); «канцелярит» как способ речевого мышления и выражения мысли в речи, засоренность речи нецензурной бранью, арго, жаргоном и просторечием.

Проблема формирования речевого имиджа имеет вербальные и невербальные аспекты.

В вербальном понимании речевой имидж включает в себя речевые средства эффективного взаимодействия партнеров в той или иной речевой ситуации (средства риторики), а также конвенциональные (договорные) социально обусловленные средства общения (речевой этикет). Эти два типа средств обуславливают конструктивный каркас речевого имиджа руководителя.

Риторические средства были хорошо известны еще древним ораторам, причем уже тогда существовало разделение их на пропозициональные (восклицание, повторение, градация, ирония, риторический прием бессоюзия, или «чеканная» речь) и текстовые (музыкальность, ритмичность, внутренняя соразмерность, трехэлементный тип построения текста: зачин, основная часть и заключение).

Особое место в риторической системе занимали элементы речевого имиджа оратора, к которым они относились:

а) высокая общая культура (знание литературы, истории, философии и права);

б) владение стилистикой речи (знание различных стилей и умелое их использование с учетом специфики аудитории);

в) понимание ритма, владение различными интонациями.

Речевой этикет рассматривался отечественными исследователями обычно как самостоятельная дисциплина, содержащая рекомендации речевого поведения в определенных стандартных ситуациях общения, например: прощания («до свидания, до встречи, прощай»); благодарности («спасибо, благодарю вас, очень вам благодарен»).

Формируя речевой имидж индивидуума, необходимо учитывать: а) реальный адресат высказывания (текста); б) цель воздействия на реального адресата; в) средства, применяемые для достижения цели воздействия. Например, в ситуации официаль-

ного государственного приема необходимо использовать исключительно этикетные формулы, вместе с тем для создания эффекта «широкой натуры, человека из народа» возможно, в целом не нарушая рамки этикета, включить в речь некоторые «простонародные формулы». Возможна и иная ситуация: благоприятно подчеркнуть свое отношение к социально высоким слоям общества, применив несколько этикетных формул в ситуации общения с представителями иных социальных слоев.

К невербальным аспектам речевого имиджа руководителя относятся мимика и жесты как одно из эффективнейших средств передачи информации.

Мимика и жесты обладают рядом сходных признаков:

1. Это признаки образности и знаковости, присущие одновременно и языковым элементам (слова), и ментальным (образы, представления), и логическим (понятия). Выражение лица или жест одновременно и обозначают некое понятие, явление, отношение, и указывают на некое понятие, явление, отношение, и изображают некое понятие, явление, отношение (страх, ужас, радость, удивление, восхищение, злость, грусть и т.п.). В этом смысле невербальные элементы представляют собой пограничные явления между речью и средствами выражения искусства (театр, живопись и скульптура).

2. Мимике и жестам присущи речевые (коммуникативные) функции: передача информации, выражение эмоции, контакто-устанавливающие функции. Скажем, широко раскрытые глаза могут выражать страх или удивление, а также передавать информацию о том, что в том направлении, куда повернуто лицо человека, может находиться нечто необычное. Жест поднятой правой руки с раскрытой ладонью у европейских народов означает приветствие и т.п.

3. Мимика и особенно жесты подразделяются на первичные (биологические) и вторичные (социальные).

Вышеприведенный, достаточно сложный системный конструкт, будучи спроецирован на личность руководителя, позволяет лучше понять отдельные аспекты его речевой и управленческой деятельности.

Литература

- Иссерс О.С.* Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. М., 2006.
- Кашкин В.Б.* Введение в теорию коммуникации. Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000.
- Клюев Р.В.* Речевая коммуникация. Успешность речевого взаимодействия. М., 2002.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М. : Дело, 2000.
- Стерин И.А.* Введение в речевое воздействие. Воронеж : Кварта, 2001.
- Фомичев А.Н.* Административный менеджмент. М. : Дашков и К, 2004.

Модуль «ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ»

Андрей Юрьевич Кузин, канд. мед. наук, доцент

*Национальный исследовательский Томский политехнический университет
(г. Томск, Россия)*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1. Определение переговоров. Альтернативы переговоров

Переговоры следует отличать от других способов принятия решений, поэтому ниже мы приводим определение переговоров, принадлежащее Г. Кеннеди [1. С. 7].

«Переговоры – это обмен или соглашение между сторонами, желающими что-то получить друг от друга. Этот обмен является добровольным, так как стороны могут отказаться от соглашения в случае несогласия с предлагаемыми условиями, хотя, конечно, отказ может привести к неприятным для них последствиям. Во время переговоров стороны имеют гораздо больше возможностей (по сравнению с другими способами принятия решений) придти к согласию в том случае, когда предлагаемые условия их устраивают, и отказаться от заключения соглашения, если они не отвечают их ожиданиям».

Перечислим и другие способы принятия решений, которые могут служить альтернативой переговорам:

- **Убеждение оппонента.** В этом случае используются язык, приемы, взятые из риторики, чтобы добиться той реакции собеседника, которая соответствует вашим потребностям (этот прием обычно применяют в пропаганде, политике и торговле).

- **Игровой метод.** Для того, чтобы принять решение, можно просто бросить монету (орел или решка?) и т.д.

- **Волевое решение.** Такое решение обычно принимает человек, имеющий власть (например, командир в армии), так как в чрезвычайно опасных ситуациях принять любое волевое решение лучше, чем нерешительность.

- **Указание.** Обычно указание дается человеком, который имеет подходящую должность, и он дает указания людям, которые являются его подчиненными и обязаны выполнять их, так как получают за это заработную плату (или связаны какими-либо обязательствами).

- **Судебный процесс.** Вторую сторону можно привлечь к судебному процессу с участием третьей стороны, которая будет принимать свои решения на основании закона.

- **Принуждение.** Более сильная сторона может принять решение и настоять на нем, используя какие-либо законные средства (прокуратура и другие силовые структуры). Незаконное принуждение могут применять преступники, мафия, толпа протестующих или террористы.

2. Стадии проведения переговоров

Г. Кеннеди предлагает следующее описание задач, которые стоят перед нами на каждом этапе переговоров [1. С. 38]:

Стадия	Задача
Подготовка	Чего мы хотим?
Обсуждение	Чего хотят они?
Предложения	Какие желания могут стать объектом торга?
Торг и заключение соглашения	Какие желания станут объектом торга?

Переговоры являются своеобразным ритуалом, отражающим соотношение задач, которые стоят перед участниками переговоров на стадии подготовки («Чего мы хотим?») и на стадии обсуждения («Чего хотят они?»).

$$\frac{\text{Переговоры —}}{\text{это соотношение}} = \frac{\text{того, что хотим мы}}{\text{того, что хотят они}}$$

На стадии внесения предложений это соотношение показывает возможное соглашение (что может стать объектом торга?), а на этапе торга – реальное соглашение (что будет объектом нашего торга?).

Подготовка к переговорам предполагает не только определение того, чего вы хотите, но и причин, которые лежат в основе этих желаний. Если вы не поработаете над решением этих вопросов на этапе подготовки, то впустую потратите предназначенное для этого время, а результатом будут растерянность и противоречивые требования.

Во время стадии обсуждения каждый участник переговоров стремится выяснить желания своего оппонента, для этого он задает ему вопросы и выслушивает его ответы. Таким образом, переговорщики могут подтвердить имеющиеся у них предположения о намерениях и ожиданиях оппонентов и, кроме того, выявить их приоритеты. Конечно, и наши оппоненты в свою очередь на этой стадии выявляют наши желания. Тем не менее эта стадия переговоров не предполагает раскрытия того, как далеко переговорщики готовы пойти ради заключения соглашения. Если во время обсуждения вы будете просто спорить друг с другом или совершать другие неправильные действия, то тем самым вы в лучшем случае затянете время обсуждения, а в худшем – поставите под удар возможность заключения соглашения.

Третья и четвертая стадии переговоров предполагают поиск условий для заключения соглашения, и делается это за счет по-

вторного выдвижения временных предложений об обмене (какие наши желания *могут* стать предметом торга?) и постоянных условных предложений (какие желания *станут* объектом торга?).

3. Быстрая подготовка к переговорам

На этой стадии вначале вы можете задать себе такие вопросы:

- Какую проблему мы хотим решить в процессе переговоров?
- Какую информацию нам необходимо собрать, чтобы у нас сложилась своя точка зрения на проблему?
- Какую позицию на сегодняшний день занимаем мы в связи с этой проблемой и какова позиция другой стороны?
- Что произойдет, если мы не решим эту проблему?

Каковы ваши интересы

Участники переговоров, которые начинают подготовку к их проведению с выявления вопросов для обсуждения, двигаются не в том направлении. Эту ошибку совершают многие чрезмерно уверенные в себе переговорщики. Иногда эти вопросы очевидны: например, переговоры по зарплате предполагают разговор о неких денежных суммах. То же самое можно сказать о переговорах по приобретению компаний, продаже бизнеса и т.д. Однако в этом случае неминуемо возникает следующий вопрос: «О какой сумме идет речь?», и в скором времени вы застреваете на одном месте, не зная, куда и как двигаться дальше.

Это происходит из-за того, что вы пропустили один действительно важный этап в процессе подготовки. **Прежде чем определять, какие вопросы мы хотели вынести на обсуждение и определять их количество или приоритетность, стоит задать самому себе вопрос: каковы мои интересы, почему я хочу добиться тех или иных решений во время переговоров?** Понять это помогают следующие вопросы:

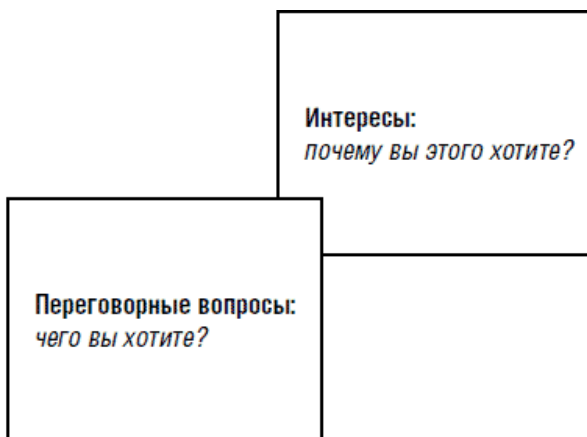
- Что я получу, когда эта проблема будет решена?
- Почему для меня важно, чтобы проблема была решена так или иначе?
- Почему мне следует занять ту или иную позицию?

Если переговорщик сразу переходит к рассмотрению вопросов, которые он собирается выносить на обсуждение, то он слишком быстро переключает свое внимание на то, что он хочет, и не уделяет достаточно времени тому, чтобы понять, в связи с чем у него появилось это желание. Если переговорщик забывает, а может быть и не знает о том, как интересы и обсуждаемые вопросы связаны между собой, то это может привести его к ошибкам. Торг, ориентированный на интересы переговорщиков, помогает достичь впечатляющих результатов в процессе переговоров, которые в противном случае могли бы закончиться ничем.

Причины, объясняющие, почему вы чего-то хотите, – это и есть ваши интересы. Интересы вытекают из ваших тревог, психологических потребностей (см. классификацию Маслоу), страхов, надежд, чувства долга, сокровенных желаний и даже чего-то такого, чего вы стараетесь избегать, как, например, скрываемая от самого себя ненависть. Ваши устремления питаются вашими интересами. Поскольку они важны для вас, в процессе переговоров они также будут играть значительную роль. Ведь вы не будете специально действовать против собственных интересов и сознательно не согласитесь на то, что противоречит им. К сожалению, во время переговоров может произойти так, что вы будете действовать во вред своим интересам, даже не понимая этого. Когда ваши интересы очевидны, вы можете прямо сказать о них на переговорах: «Это предложение может нанести ущерб нашей долгосрочной рентабельности, поэтому мы не можем его принять». И в случае, если ваш интерес – это действительно долгосрочная рентабельность, ваше стремление защитить его закономерно.

Приведем примеры интересов:

- повысить жизненный уровень – интерес, так как более высокий уровень жизни дает вам возможность иметь больше выбора;
- увеличить доходы – интерес, так как если вы повысите свою прибыль, вы снизите риск свой безработицы;
- снизить уровень преступности – интерес, потому что вы будете чувствовать себя в большей безопасности, когда вокруг вас будет совершаться меньше преступлений;
- удовлетворить ваших клиентов – интерес, потому что тем самым вы снижаете для себя риск потери работы.



Итак, как указывает Г. Кеннеди [1. С. 75], «**переговорный вопрос – это любой момент, по которому участники переговоров должны принять совместное решение до того, как приступят к его реализации**». Вам не удастся просто навязать свое решение оппоненту. Если бы так можно было сделать, то необходимость в переговорах исчезла бы. И в самом деле, зачем договариваться, если можно всего добиться с помощью давления?

Таким образом, переговоры являются процессом совместного принятия решения. Вопросы переговоров касаются ваших желаний, того, что из желаемого вам доступно и когда, кто и сколько должен в конце концов получить. В переговорные вопросы могут входить как оценки количественных показателей, так и различные классификации формулировок (от «использовать все возможное» до «должны обеспечить»). Переговорные вопросы могут включать в себя совместные положительные и отрицательные решения.

Они должны помогать вам в том, чтобы наилучшим образом представить ваши интересы. Например:

- Ваше желание – добиться повышения заработной платы (переговорный вопрос), чтобы поднять свой уровень жизни (интерес). Тогда предметом обсуждения на переговорах будет служить повышение вашей заработной платы и его размер.

- Ваше желание – чтобы на предлагаемые вами цены не было скидок (переговорный вопрос), так как вы хотите увеличить свою прибыль (интерес). Тогда на переговорах будут обсуждаться ваше согласие или несогласие на скидку, а также размеры этой скидки.

- Ваше желание – сделать бюджет полицейского участка больше (переговорный вопрос), чтобы уровень преступности стал меньше (интерес). На переговорах, соответственно, будут подняты вопросы увеличения бюджета, а также на что будут потрачены эти средства.

- Ваше желание – добиться того, чтобы гарантии на продукцию были продлены (переговорный вопрос), и вы хотите этого, так как для вас важно быть более удовлетворенным как покупателем (интерес). Таким образом, на переговорах вы будете обсуждать, какие именно вам могут дать гарантии, а также насколько длительными они будут.

Во время переговоров не стоит обсуждать чувства и эмоции, а также суждения, мнения, оценки и т.п. Также не имеет смысла

выяснять, по чьей вине что-либо произошло, из-за чего был начат спор, кто из переговорщиков ведет себя этично, а кто нет, хотя это часто является предметом обсуждения во время переговоров. Если обсуждение переходит на эти темы, то возникает неконструктивный разговор или попросту перебранка, а это совсем не похоже на переговоры.

Вопросы, выносимые на переговоры, различаются между собой по важности. Какие-то моменты для вас важнее, какие-то – менее важны. Предположим, вы ведете переговоры, чтобы получить деньги в максимально сжатые сроки, а сам размер этой суммы для вас менее значим. Или, например, когда вы покупаете автомобиль, его цвет – это для вас не самое важное, а вот расход бензина, мощность двигателя, предполагаемый срок эксплуатации или проходимость могут быть для вас на первом месте по значимости. Или, если вы ведете переговоры о перемирии, то получить согласие всех сторон на это перемирие для вас важнее, чем появиться в телевизионном репортаже, посвященном этому событию.

Итак, вам нужно оценить значимость каждого переговорного вопроса для вас, а затем распределить их в зависимости от вашей оценки. Значимость может быть стратегическая, тактическая и средняя, и таким образом вы можете относиться к переговорам как к обмену того, что не слишком ценно для вас на то, что для вас более ценно, при условии, что это более ценное находится в руках вашего оппонента.

Если переговорный вопрос относится к разряду вопросов стратегической важности, то решение его имеет для вас принципиальное значение и невозможность его решить означает для вас провал переговоров. Вопросы, относящиеся к тактической важности, имеют для вас значение, но если некоторые из них останутся нерешенными, то переговоры все-таки состоятся и

соглашение будет заключено. Но чем больше вопросов тактической важности вам удастся решить с вашим оппонентом, тем более успешным переговорщиком вы являетесь. Вопросы, относящиеся к уровню средней важности, не слишком значимы для вас, но их тоже хочется решить, хотя успех или неудача в решении этих вопросов в целом не повлияют на успешность переговоров.

Ответив на перечисленные ниже вопросы, вы сможете эффективно подготовиться к переговорам:

1. Какова тема этих переговоров?
2. Какие у меня интересы?
3. Какие вопросы я хочу решить на этих переговорах?
4. Какие вопросы имеют для меня стратегическую, тактическую и среднюю важность?
5. Каковы мои точки входа и выхода по каждому вопросу?

Диапазон переговоров

Во время подготовки к переговорам очень важно оценить по каждому вопросу, каковы будут мои точка входа и точка выхода. Точка входа – это максимально приемлемые для меня, но реалистичные условия решения данного вопроса. Точка выхода – минимально приемлемые для меня условия решения данного вопроса. Если эти минимально приемлемые условия не будут соблюдены, то по этому вопросу вы выходите из переговоров. То, что находится между точкой входа и точкой выхода, – это и есть диапазон переговоров, который дает вам некую свободу для маневра.

Когда вы занимаете жесткую позицию по какому-либо вопросу, то оппонент вынужден либо принять ваши условия, либо закончить переговоры. Таким образом ему приходится сдаваться, уступать, соглашаться на то, что вы предлагаете, а свои ин-

тересы отставить в сторону. Конечно, чаще всего переговорщики так себя не ведут, им свойственно торговаться, отстаивать свои интересы. Уловка «берите или уходите» может сработать в том единственном случае, когда другая сторона находится в отчаянном положении и последствия отказа для нее хуже, чем последствия принятия ваших условий.

Однако обычно в начале переговоров стороны выступают с предложениями, которые соответствуют их наилучшим ожиданиям, и они не рассчитывают, что эти предложения будут приняты. Затем происходит торг, в ходе которого обе стороны движутся по своему переговорному диапазону и, наконец, доходят до той точки, где их условия могут быть приняты другой стороной. Таким образом, чаще всего есть разница между первоначальными предложениями обеих сторон и теми предложениями, которые в конечном счете становятся основой соглашения. Если бы каждый из переговорщиков имел бы только одну жесткую позицию, то переговоры в основном заканчивались бы тупиком.

Таким образом, для того чтобы иметь свободу маневра во время переговоров, необходимо во время подготовки к переговорам продумать свою точку входа и выхода по каждому переговорному вопросу. Каковы будут эти точки входа и выхода в конкретных единицах (рублях, метрах, сроках), решать только вам. Конечно, на вашу оценку влияет огромное количество факторов, какие-то из них вы можете заранее оценить, а какие-то – нет. **Самое важное в условии для входа – это то, что оно должно быть реалистичным, имеющим под собой какие-то основания, тогда вы сможете достичь доверия со стороны вашего оппонента.** При условии, что другая сторона сделает то же самое, у вас образуются доверительные отношения, что позволит вам более успешно договариваться. А это в свою очередь повлияет на оценку силы в переговорах и на попытки изменить соотношение сил в переговорном процессе.

Для удобства при подготовке к переговорам составляется **таблица**. Рассмотрим это на следующем примере: предприниматель решил открыть свой частный бизнес и ведет переговоры по снятию помещения в аренду.

Пояснения к таблице: В первой колонке пишутся вопросы, которые предприниматель хочет обсудить с партнером по переговорам. Вторая колонка – Max / Min – хочет ли он достичь максимума по данному вопросу или минимума. В третьей и четвертой колонке задается диапазон переговоров: Вход – наилучшие, реальные условия. Выход – наихудшие условия, при которых он еще будет сотрудничать. В пятой колонке оценивается важность каждого обсуждаемого на переговорах вопроса: стратегическая – очень важно, тактическая – важно, средняя – желательно, но не обязательно. Кроме того, для более успешного проведения переговоров следует еще найти – наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (НАОС) на тот случай, если переговоры не увенчаются успехом.

Впросы переговоров 7±2	Max/Min	Вход	Выход	Важность
1.Размер помещения, м ²	–	30	16/50	Стратегич.
2.Качество стульев	Max	Удобные красивые легкие кресла	Взрослые приличные стулья	Стратегич.
3.Сумма аренды, руб. в мес.	Min	За основные услуги арендодателю	Высшая цена из расчета руб. на м ²	Тактич.
4.Реклама на входе	Max	Есть и много	Нет	Средн.
5. Расположение близко к пл. Ленина	Max	пл. Ленина	10 мин на транспорте	Стратегич.
НАОС – встреча с коллегами из бизнес-центра «КрасавЕц», а также в мае – офис в строящемся доме на ул. Щорса.				

Резюме. Когда вы идете на переговоры, вам нужно как можно лучше представлять, чего вы хотите. Когда ваш разговор протекает между точками входа и выхода, у другой стороны возникает оправданное впечатление, что вы знаете, чего хотите. С вами легче иметь дело, да и вам понятнее, какие предложения партнера по переговорам вам подходят, а какие нет. В случае если переговоры зайдут в тупик, вы сможете заняться выяснением интересов другой стороны, поскольку вы хорошо уяснили себе свои. Знание своей НАОС поможет вам увереннее чувствовать себя во время переговоров, также вы можете ей воспользоваться, если прийти к договоренности не удастся.

4. Анализ сил в переговорном процессе

Сила сторон в переговорном процессе напрямую связана с тем, насколько каждая из сторон заинтересована в том или ином исходе переговоров. Заинтересованность в данном случае означает, какова значимость этих переговоров для той и другой стороны. В том случае, если вам абсолютно необходимо достичь какого-то определенного результата, вы больше заинтересованы, чем в том случае, когда результат для вас не очень важен.

Насколько мы зависим от нашего оппонента и насколько высока наша заинтересованность, может зависеть от обстоятельств, и на некоторые из них мы повлиять не в силах, а на некоторые мы вполне можем повлиять. В переговорах также важно выяснить, от чего зависима другая сторона, и вы начнете лучше понимать ее поведение во время переговоров. В том случае, если вам удастся также повысить заинтересованность вашего оппонента или понять точно, в чем она состоит, вы сможете изменить то, как другая сторона воспринимает баланс сил. Следовательно, у вас появится возможность так воздействовать на оппонента, что он будет применять тот стиль поведения, который

подходит вам. Переговорщик, не уделяющий внимания оценке этих важных моментов, оказывается зависимым от того, как другая сторона смогла оценить свои возможности повлиять на его восприятие баланса сил в переговорах.

Г. Кеннеди предлагает следующую формулу, позволяющую оценить силу в переговорном процессе [1. С. 135]:

«Сила участника переговоров = Издержки или потери другой стороны, вызванные отказом принять его предложение / Издержки или потери другой стороны, связанные с согласием принять его предложение»

Знак равенства здесь указывает на то, что сила в переговорах зависит от этого отношения, а не означает равенства в прямом смысле. Кроме того, следует разъяснить, что означает слово «потери». Здесь важно понимать, что под потерями подразумеваются не только денежные суммы или другие параметры, которые можно измерить количественно. «Потери» в данном случае включают в себя все отрицательные последствия, например потеря репутации, доверия, утрата перспектив, депрессия, отчаяние и т.д.

Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод, что, выявив для себя все эти составляющие, вы можете повлиять на баланс сил в переговорах. А это даст вам возможность активно пользоваться оценкой баланса сил и сделать ее практическим способом подготовки к переговорам, который даст вам ключ к принятию стратегических и тактических решений еще до того, как вы лично встретитесь с оппонентом.

Применяя этот метод, участник переговоров оценивает по шкале от 0 до 10 все факторы, которые могут быть невыгодны другой стороне, а также прогнозирует вероятность активации этих факторов (0–1).

Затем переговорщик умножает свои оценки согласия и отказа, и у него получается дробь, далее он делит эти два числа друг на друга и получает показатель, который позволяет ему оценить баланс сил. Таким образом, при применении этого метода не требуется производить сложные вычисления. В том случае, если число над дробной чертой (что потеряет другая сторона, если примет ваше предложение) меньше, чем число, которое находится под дробной чертой (что потеряет другая сторона, если не согласится на ваше предложение), то искомый показатель окажется меньше 1. Следовательно, ваш оппонент, скорее всего, откажется от вашего предложения, потому что последствия отказа для него предпочтительнее последствий согласия.

И наоборот, если число, находящееся над дробной чертой (потери другой стороны в случае принятия вашего предложения), окажется больше, чем число, стоящее под дробной чертой (потери оппонента в случае отказа от вашего предложения), то показатель вашей силы будет больше 1. А это означает, что высока вероятность того, что другая сторона примет ваше предложение, потому что отказ сопряжен для нее с большими потерями. В тех случаях, когда показатель вашей силы меньше 1, вам трудно будет повлиять на оппонента, потому что принятие вашего предложения приведет его к потерям, которых он хотел бы избежать. В тех же случаях, когда показатель вашей силы больше 1, ваши шансы повлиять на оппонента высоки, потому что отказ от вашего предложения ведет его к потерям.

Итак, если резюмировать все вышесказанное, то **формула определения силы в переговорах** такова:

$$A1 (\text{моя сила}) = \frac{\text{Цена отказа для второй стороны}}{\text{Цену согласия для другой стороны}}$$

$$A2 (\text{др. стороны}) = \frac{\text{Цена отказа моя}}{\text{Цену согласия мою.}}$$

Цену определяем по 10-бальной шкале. Шкала оценки риска в переговорах:

1 (min вред) _ _ _ _ _ 10 (max вред).

Если $A1 \geq 1$, то 100% $A1$ удастся договориться, сила на его стороне. Если $A1 = 0,75-1$, то весьма вероятно для $A1$ договориться. Если $A1 = 0,5$, силы равны. Если $A1 \leq 0,25$ – маловероятно для $A1$ договориться, если $A1 = 0$ – невозможно договориться.

Правила поведения слабой стороны на переговорах:

1. Приходит для переговоров на территорию сильной стороны.
2. Организует фуршеты, отдых, подарки.
3. Может просить, запрашивать помощь («пожалуйста», «будьте добры»). Ведет себя адекватно.
4. Привлекает третью сторону (агентов влияния).
5. К человеку с более высоким статусом идет в большем составе (не один на один, а вдвоем, втроем).
6. Собирает максимальное количество информации о сильной стороне и ГОТОВИТСЯ к переговорам.
7. Может сделать нечто неожиданное, нестандартное, но адекватное.
8. Использует шмузинг (Small talk по Эй Джею).

Правила поведения сильной стороны на переговорах:

1. Применяет тактику «ленивого льва»: снисходительна, спасает лицо слабой – иначе можно нажать врага или потерять свою силу, лицо. Хороши фразы типа «Я вижу разумные зерна». Ведет себя вежливо, использует лесть.
2. Сильная сторона не высказывается первой. Вместо этого обращается к слабой стороне: «Слушаю вас».
3. Больше молчит, так как много говорить невыгодно. Действует по правилу: «Когда в переговорах начинается перевес на твою сторону, МОЛЧИ».

4. Следит за временем. Ставит ограничения.
5. Подводит итог.

5. Обсуждение как стадия переговоров

Главная задача обсуждения – выяснить, чего хочет каждая из сторон. Раскрывая собственные желания, вы не должны сообщать о том, как далеко готовы продвинуться в каждом из обсуждаемых вопросов. Достаточно обозначить вашу первоначальную позицию. Нет никакой необходимости сообщать о ваших переговорных границах, пока вы не будете готовы сформулировать предложения.

Еще одно полезное слово на этапе обсуждения – это «исследование». В процессе подготовки вы определяете, чего хотите, а во время обсуждения исследуете то, чего хочет другая сторона. Пока вы не поймете ее желания, вы не сможете спокойно выдвинуть свои предложения или обменяться ими.

Конструктивное обсуждение предполагает следующие действия:

- установление определенной степени взаимопонимания и проведение дальнейшей работы на этой основе;
- предложение повестки дня или краткое изложение вашей точки зрения на то, чему должны быть посвящены переговоры;
- просьбу подтвердить или опровергнуть вашу точку зрения и предложение второй стороне внести свой вклад в составление повестки дня;
- взаимное выявление и раскрытие желаний друг друга;
- обмен вопросами и ответами и достижение взаимопонимания; регулярное подведение итогов;
- передача сигналов о вашей готовности рассмотреть возможность продвижения вперед, если вторая сторона отвечает тем же;

– реагирование на сигналы другой стороны в позитивной манере.

6. «Красный», «синий» и «фиолетовый» стиль ведения переговоров по Г. Кеннеди

«Красный» стиль ведения переговоров вытекает из установок, согласно которым переговоры являются состязанием, не предполагающим сотрудничающих действий.

«Синий» стиль ведения переговоров определяется установками, в свете которых переговоры рассматриваются как возможность разделения потенциальных выгод с помощью сотрудничества, однако оно эффективно только в том случае, если другая сторона тоже демонстрирует «синее» поведение. В своем крайнем проявлении «синие» установки могут привести к подчиненному поведению, проявляющемуся, например, в чрезмерном стремлении к сотрудничеству.

Ни «красный», ни «синий» стиль ведения переговоров не является «правильным» или «неправильным». Вы не должны наивно доверять другим, а это значит, что необходимо проявлять осторожность. Даже если, оценив поведение другого переговорщика, вы захотите вести себя более доверительно, то можете с этим опоздать, потому что ваша собственная настороженность уже спровоцирует у него появление подозрений и он «сыграет красным», чтобы защитить себя. Одним словом, излишняя подозрительность с вашей стороны вызывает подозрение у ваших оппонентов, а избыточная доверчивость наводит их на мысль о вашей наивности.

Крайние проявления «красного» и «синего» стилей переговорного поведения можно охарактеризовать следующим образом: приверженцы «красного» стиля – захватчики: они стремятся получить что-либо даром и, как правило, добиваются своего

при общении со сторонниками крайней «синей» позиции; приверженцы «синего» стиля – дающие: они стремятся дать хоть что-то, не получая ничего взамен, и обычно проигрывают ярко выраженным «красным» переговорщикам.

Наблюдения за процессом переговоров подтверждают существование связи между конкретными установками и определенными стилями поведения. Это может быть проиллюстрировано с помощью классификации определенных оценочных утверждений о переговорах как «красных» или «синих». Степень вашего согласия или несогласия с каждым из этих утверждений указывает на вашу склонность к «красному» или «синему» стилю переговорного поведения.

Для того чтобы в ходе переговоров вы могли получить желаемое, не рискуя оказаться в тупике или разориться, существует одно безопасное средство: применение «фиолетового» принципа обусловленности. Объединяя «красные» требования и «синие» предложения, вы получаете «фиолетовое» обусловленное предложение, представляющее собой единственный позитивный способ внесения предложений и торга:

Если вы дадите мне (красная часть), то я предложу вам (синяя часть).

7. Завершение переговоров

Существует пять основных способов завершения переговоров, которые представлены далее в порядке возрастания их сложности.

1. Завершение подведением итогов. Кратко сформулируйте, о чем вы договорились и насколько далеко сдвинулись со своих первоначальных позиций, а затем предложите заключить соглашение на предложенных вами условиях. Избегайте заявлений типа «окончательные предложения», «либо да, либо нет», так

как эти угрозы, как правило, неэффективны, а если вы блефуете, ваши оппоненты могут указать вам на ваш блеф, чтобы предъявить «окончательное предложение № 2». Завершение подведением итогов не требует детальной разработки, потому что, как любое подведение итогов в процессе переговоров, оно должно быть коротким, естественным и правдивым.

2. Завершение путем возобновления торга. Вы, как и в первом случае, подводите итоги, но предлагаете ненадолго возобновить обсуждение вопроса, решение которого ваши оппоненты считают важным для заключения соглашения. Крайне важно, чтобы вопрос или позиция, которую вы предлагаете скорректировать, обладали для них небольшой значимостью, чтобы это не вызвало серьезных изменений ни в общей политике, ни в каком-либо крупном принципиальном вопросе. И конечно, это не должно выглядеть как односторонняя уступка с вашей стороны. Ваше предложение должно носить конкретный характер и быть представлено в формате обусловленного торга: «Если, но только если, вы сейчас принимаете наше предложение, то мы внесем еще одно (небольшое) изменение в пункт х».

3. Завершение с помощью перерыва. Кратко сформулируйте то, о чем вы договорились, и предложите сделать перерыв для обеих сторон, чтобы еще раз рассмотреть выгоды соглашения на текущих условиях. Делая перерыв в переговорах, вы идете на определенный риск, потому что за это время ваши оппоненты могут найти нового советника, или на них повлияют другие люди либо события, или кто-то другой вступит с ними в контакт в ваше отсутствие. Поэтому указывайте точное время следующей встречи и представляйте последствия отказа как всего лишь повод для разочарования.

4. Завершение по принципу «или / или». Кратко сформулируйте то, о чем вы договорились, и, если это уместно, предложите вашим оппонентам две альтернативы для соглашения:

«Мы можем сделать так или иначе. Решение за вами». Оставляя им право выбора, вы поощряете их остановиться на одном из вариантов. При этом вы делаете ясное и четкое сообщение о том, что завершаете переговоры. У другой стороны может возникнуть желание сделать перерыв для того, чтобы рассмотреть этот вопрос. В этом случае стоит принять во внимание те же соображения, что и при завершении с помощью перерыва.

5. Завершение путем ультиматума. Это чрезвычайно рискованный шаг, потому что обычно люди негативно реагируют на угрозы, скрытые или явные, и иногда делают это, когда у них не остается никакой надежды причинить вам больший вред, чем они могут причинить сами себе. При использовании этого наиболее сложного способа завершения переговоров вы кратко рассказываете о соглашении, сообщаете о последствиях отказа от соглашения, позволяя себе ту степень резкости, которую диктуют обстоятельства: «Исключите из списка ваши товары», «Отмените все покупки», «Наймите новых рабочих», «Активируйте ваше заранее подписанное заявление об увольнении», «Введите коммерческие санкции», «Назначьте ликвидаторов» и т.д.

ПРАКТИКУМ

Тест Г. Кеннеди на усвоение материалы по теме «Переговоры»

1. Мы должны вести переговоры, когда:

- а) было бы знаком слабости сдаться;
- б) мы нуждаемся в них больше, чем они в нас;
- в) обе стороны могут сказать «нет»;
- г) они нуждаются в нас больше, чем мы в них.

2. Цена «точки входа» – это:

- а) цена, которую они предпочитают;

- б) цена, которую они должны получить по их мнению;
- в) цена, которую мы предпочитаем для них;
- г) разумная стартовая цена.

3. Диапазон переговоров – это:

- а) диапазон между ценами «выходов» партнеров;
- б) диапазон между ценами «выхода» и «входа»;
- в) диапазон между ценами «входов» партнеров;
- г) диапазон между ценами «входа» и «выхода».

4. «Синее» поведение – это:

- а) подчинение и великодушие;
- б) давать больше, чем брать;
- в) ассертивность;
- г) намерение сделать партнера довольным.

5. Приоритеты расставляют между:

- а) областями переговоров;
- б) точками «входа» и «выхода»;
- в) пунктами программы переговоров;
- г) темами переговоров.

6. Напишите формулу силы в переговорном процессе.

7. В дебатах переговорщик должен:

- а) избегать спора;
- б) обнаружить, что другой партнер по переговорам хочет;
- в) убедиться, что партнер понимает его позицию;
- г) стараться не сообщить свои желания.

8. Напишите четыре предписания Фишера и Юри.

9. Для того чтобы справиться с разногласием, самое эффективное поведение – это:

- а) указывать, где партнер по переговорам не прав;
- б) задавать вопросы;
- в) вежливо объяснить партнеру по переговорам, в чем основа разногласия;

г) резюмировать случай по-своему, даже против взглядов партнера по переговорам.

10. «Фиолетовое» поведение – это:

- а) сцепление «красного» и «синего» поведений;
- б) добавление немного «красного» поведения в «синее»;
- в) нейтрализация «красного» поведения синим;
- г) сцепление «красных» условий и «синих» предложений.

11. В стадии предложений переговорщик должен:

- а) задавать вопросы;
- б) ставить неконкретные условия и выдвигать конкретные предложения;
- в) ставить конкретные условия и выдвигать конкретные предложения;
- г) ставить конкретные условия и выдвигать неконкретные предложения;

12. Торг – это:

- а) конкретное условие и неконкретное предложение;
- б) конкретное условие и конкретное предложение;
- в) неконкретное условие и конкретное предложение;
- г) заключение сделки.

13. Эффективный переговорщик:

- а) всегда готовится к переговорам;
- б) торгуется после того, как получит предложение;
- в) ведет себя соответственно каждой стадии переговоров;
- г) всегда замечает «сигналы» партнера по переговорам.

14. «Красное» поведение – это:

- а) агрессивность и грубость;
- б) брать больше, чем давать;
- в) подчинение;
- г) намерение оскорбить партнера по переговорам.

КЕЙС «Комфортный холод»

Восемь недель назад коммерческая группа Санкт-Петербурга «Арго» открыла свой только что отстроенный розничный магазин в престижном районе города. Она инвестировала приличную сумму в маркетинговые исследования отношений населения к различным видам замороженных продуктов. Морозильная система была изготовлена и установлена коммерческой группой «Русхолод» за \$ 25000. Также был подписан контракт на текущее техническое обслуживание оборудования, по которому «Русхолод» должна обеспечивать также и экстренную техпомощь, при условии, что получит сигнал о неисправностях в двухчасовой интервал. «Арго» должна была оплачивать эти услуги по \$ 1875 ежегодно (первый год обслуживать «Арго» бесплатно).

«Русхолод» находился за городской чертой, в 130 км севернее нового магазина «Арго», и обслуживал своих клиентов в радиусе 150 км от своего расположения.

В пятницу в 14:00 на холодильнике для рыбных деликатесов сработал сигнал «температурной тревоги». Датчик показал повышение температуры на 3–5°C от нормы. Продавец из магазина позвонила в «Русхолод» и попросила прислать инженера. Она согласилась с тем, что отклонение в температуре не очень серьезное для немедленного приезда специалиста, и дала согласие на то, чтобы отложить визит мастера до утра следующего дня. Это подходило «Русхолоду», так как в этот день все инженеры, обслуживающие холодильные установки, работали по заказу далеко от магазина «Арго».

Когда на следующий день, в 8:00, зам. управляющего открыл магазин, он обнаружил, что вся морозильная система не работает на протяжении нескольких часов и температура в морозильных камерах близка к комнатной. Спасти товар было уже невоз-

можно, и еще нужно было убирать его из холодильных камер. Ущерб по товару составил \$ 4000. Чтобы дополнить картину, нужно добавить, что инженер явилась в 11:00 вместо 8:00, как ожидалось. Она оправдывалась тем, что работала до 02:00 в 200 км отсюда, заступила на дежурство в 9:00 и добралась до «Арго» так быстро, как только могла.

Тем временем зам. управляющего магазина звонил разным людям в «Русхолод», выражая различные степени гнева по поводу того, что случилось в пятницу, и окончательно разъярился, узнав о том, что инженер явилась позже, чем должна.

Ему сказали, ссылаясь на разговор с сотрудницей магазина, которая в предыдущий день звонила в «Русхолод», что датчик не определил «критическое» отклонение температуры ни в 14:00, ни даже в 20:00, когда магазин закрывали. Если судить по словам персонала магазина, температура больше не повышалась и не было причин пересматривать решение «не-экстренной» проблемы.

Зам. управляющего заявил, что персонал не имел полномочий решать что-либо с представителями «Русхолода» по обслуживанию холодильных установок, а также то, что сотрудницу явно «переубедили» (позже это описывалось как «запугали») те, кто принимал звонок. И это – «абсолютно неприемлемо».

Его позиция ослаблялась тем, что он не мог объяснить, почему его служащая не поставила его самого или же другого управляющего в известность по поводу повышения температуры на датчике холодильника, а также об отсрочке в обслуживании специалистами «Русхолода».

Когда же охрана «Арго» звонила в региональный офис компании с целью информировать о повышении температуры в системе, им было сказано, что «офис в курсе» (так как сотрудница магазина позвонила им в 14:30 и сообщила, что она вызвала инженера из «Русхолода» и он прибудет утром следующего дня).

Офицер охраны получил тот же ответ и ночью, когда перезвонил дежурной «Русхолода» и еще раз предупредил о том, что температура повышается и на датчиках других морозильных камер. В Региональном офисе «Арго» поняли, что инженер «Русхолода» скоро приедет на место и разберется с ситуацией. Они не перезвонили ни в магазин, ни в «Русхолод» для того, чтобы проверить свое предположение.

Первоначальные звонки между коммерческими группами «Арго» и «Русхолодом» содержали сплошные взаимные обвинения. «Арго» настаивал на том, что инженер «Русхолода» должна была прибыть на место вовремя, в 8:00, а не в 11:00. Из «Русхолода» отвечали, что никаким образом не могут нести ответственность за произошедшее, так как их никто не информировал об ухудшении ситуации: ни магазин, ни региональный офис «Арго». А прямого выхода на датчики холодильных систем «Арго», как и на какие-то ни было датчики других их клиентов, у «Русхолода» нет.

«Арго» же подсчитывал убытки. Они составили \$ 5600. \$ 4000 – товар, \$ 1400 – потерянная прибыль, \$ 200 – работа персонала по вывозу испорченного товара в выходные дни. Это было ударом по репутации «Арго» перед покупателями, особенно из-за того, что магазин только что открылся в новом престижном районе города, а оборудованию было 8 недель «от роду». Они потребовали от «Русхолода» выплатить компенсацию и предупредили о том, что их («Русхолода») репутация также находится под угрозой, и если об этом инциденте станет известно в головном офисе «Арго» в Москве, «Русхолоду» могут отказать в сотрудничестве (техобслуживание 56 магазинов по стране и контракты о поставке холодильного оборудования в новые магазины – по одному магазину в месяц в течение следующих двух лет).

Насколько серьезное значение имело для «Русхолода» такое заявление – можно только гадать, но деловые отношения между

компаниями находились до какой-то степени на грани разрыва. Для обсуждения решения проблемы была устроена встреча представителей «Русхолода» и «Арго».

Вопросы к кейсу

1. Каковы главные общие интересы у групп?
2. Насколько сильно должна коммерческая группа «Арго» «давить» насчет компенсации?
3. Должна ли компания «Русхолод» сопротивляться или заплатить компенсацию?
4. Какое предложение может выдвинуть «Арго» для скорейшего разрешения этого спора?
5. Что может увеличить шансы компаний в скорейшем разрешении проблемы?

Рекомендуемая литература

Основная

1. *Кеннеди Г.* Переговоры. Полный курс. М. : Альпина Паблишер, 2012.
2. *Дауни М.* Эффективный коучинг. Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы. М. : Добрая книга, 2015.
3. *Нардоне Дж.* Стратегический диалог. М. : Рид Групп, 2014.

Дополнительная

4. *Кеннеди Г.* Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. М. : Альпина Паблишер, 2016.
5. *Кэмп Дж.* Сначала скажите «Нет». М. : Добрая книга, 2015.
6. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Модуль «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»

Елена Николаевна Скавинская, старший преподаватель

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
(г. Томск, Россия)*

Если в твоей жизни нет конфликтов,
проверь, есть ли у тебя пульс.

У. Черчилль

Всякий из нас, кто предполагает,
что может руководить другими,
должен постоянно и напряженно учиться.

А. Луначарский.

Многообразные изменения, происходящие в мире, прямым образом влияют на события в менеджменте. Появляется необходимость управлять ситуацией и людьми быстро и качественно. Успешный управленец должен быть и менеджером, и лидером соответствующего масштаба.

Государственно-административная сфера, с ее иерархичностью, дифференциацией управленческих ролей, различием статусов и интересов, ценностным и социокультурным расхождением, как любая социальная структура, неизбежно провоцирует конфликт. Однако именно наличие противоречий и дает системе возможность приспособливаться к меняющимся условиям и развиваться. Умело управляя конфликтами, можно добиваться повышения эффективности всей системы органов государственной власти. Менеджерам госслужбы необходимо управлять социальными факторами конфликтности, а для этого изучать причины возникновения напряженности, исследовать ситуации, нахо-

дить оптимальные способы разрешения и грамотно использовать позитивные функции конфликтов.

Знание диагностических понятий конфликта и умение анализировать ситуацию во многом предопределяет успешность его разрешения.

Понятийный аппарат конфликта

Что такое КОНФЛИКТ?

Под конфликтом можно понимать *наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.*



Примечание. Здесь и далее в модуле рисунки Алёны Баяновой.

Если исходить из психологической сущности, то конфликт может быть рассмотрен как один из типов трудных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности человека и социальной группы.

Общие признаки трудной ситуации:

- наличие трудности, осознание личностью угрозы, препятствия на пути реализации каких-либо целей, мотивов;
- состояние психической напряженности как реакция личности на трудность, преодоление которой значимо для субъекта;
- заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения, выход за рамки «обыкновенности».

Чем быстрее менеджер распознает наличие трудной ситуации в коллективе, тем больше вероятности не допустить эскалации конфликта.

Например: атмосфера в отделе становится напряженной (при исполнении обычных поручений сотрудники перечат руководителю, делятся, кто и что будет исполнять, время исполнения затягивается), перестали вместе пить чай, преобладают негативные эмоции, прекратилось обсуждение общих задач, появились реакции, которых не было раньше (сотрудник сказал коллеге: «а могли бы вы не лезть ко мне с вашими советами»).

При этом важным фактором, способствующим адекватной оценке ситуации, становится психологическая устойчивость руководителя.

Психологическая устойчивость – характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Она не является врожденным свойством личности, а формируется одновременно с ее развитием и зависит от:

- типа нервной системы человека;
- опыта человека, уровня профессиональной подготовки;

- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

Почему это важно: человек реагирует на изменения внешней ситуации, изменяясь сам; в свою очередь, психологические факторы воздействуют на ход экономических и политических процессов. Общественное сознание реализуется и преломляется через разум, чувства, потребности, мотивы, интересы, а отсюда мнения, позиции, поступки, действия конкретных людей.

В конечном счете конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление *объективно существующих социальных противоречий*.

Противоречия – разница во взглядах, точках зрения, восприятии ситуации, целей, ценностях и т.д. Противоречия у разных людей есть всегда, но не всегда даже острые противоречия приводят к конфликту. Конфликтное противоборство начинается только тогда, когда эти *противоречия воспринимаются как угроза* для личности или группы. Обычно это угрозы интересам, достоинству, статусу, здоровью и пр.

Предмет конфликта – мыслимая или воображаемая основная проблема раздора, основа противоречия.

Практика свидетельствует о том, что часто предметом конфликта бывают *личная неприязнь, психологическая несовместимость, неприятные черты характера, зависть, скрываемая конкуренция, собственные черты личности, борьба за власть, первенство*. Истинная причина многих конфликтов полностью или частично скрывается примерно в 70% случаев. Точное определение предмета конфликта является важным условием успешности его разрешения.

Иными словами, предмет конфликта – это проблема. **Проблема** – это препятствие в реализации цели. С ней связаны не только интересы, но и опасения.

По мнению В.С. Мерлина, чтобы уточнить проблему, необходимо ответить на три группы вопросов:

1. *Как он относится к моим интересам? Как я отношусь к его интересам? Какие интересы влияют на наше общение, искажая его?*

2. *Понятны ли мне его интересы? Понимает ли он меня? С чем мы не согласны?*

3. *Что несправедливого видит он в моих действиях? Почему я раздражаюсь его поведением?*

О наличии проблемы свидетельствуют: неопределенность, взволнованность, отсутствие конструктивных выходов, большое количество неизвестных переменных, заикливание на чем-либо, возмущение.

Для понимания сущности конфликта важно представлять его СТРУКТУРУ.

Основными действующими лицами конфликта являются участники конфликта. Их можно разделить на несколько типов:

1. **Актуальный** участник – это тот, который стремится и делает все, чтобы изменить конфликтную ситуацию.

2. **Потенциальный** участник – оценивает ситуацию как такую, которая затрагивает его интересы, но не желает оказывать влияние на нее.

3. **Опосредованный** участник – человек, который может не знать о конфликте, но вероятность вовлечения, которого в конфликт (по мнению хотя бы одного из участников) вполне возможна.

4. **Оппоненты** – участники конфликта, которые считают свои интересы несогласованными.

5. **Противник** – оппонент, который желает реализовать свои интересы в ущерб интересов другого человека.

Интересы и опасения участника конфликта, интегрируясь в контексте конфликтной ситуации, конкретизируются в виде по-

зиции участника. Позиция участника конфликта определяется ответом на вопрос «*Чего я хочу?*».

Позиция участника связана с его *целями* и представляет собой конкретное *представление о желаемой ситуации*. Когда желания оппонентов не принимаются во внимание и не учитываются во время принятия решения, то оппоненты рассматриваются как внешняя преграда в достижении своей цели. В этом случае активность участников конфликта направлена не на достижение цели, а на личность оппонента. Действия становятся иррациональными в силу смещения акцентов, а проблема не решаемой.

Итак, **субъекты** конфликта – участники, оппоненты (от лат. *opponentis* – возражающий, противопологающий), конфликтующие, соперники, противоборствующие стороны и т.д. Оппонентами могут быть конкретные люди, группы, системы, общества.

Носителями конфликта будем называть тех участников, которым «принадлежит противоречие» (т.е. заявленные интересы).

Ранг оппонентов – *характеристика уровня отстаиваемых интересов*. Если человек отстаивает свои личные интересы – он считается оппонентом первого уровня, если группы или коллектива – второй ранг. В производственных, организационных, особенно политических конфликтах многие участники часто провозглашают себя оппонентами высокого ранга.

Объект конфликта

По мнению В.А. Ядова, «на самом деле во всех конфликтах речь идет о *ресурсах и о контроле над ними*. Власть с этой точки зрения – это вариант контроля над ресурсами, а собственность и есть сам ресурс.

Ресурсы делятся на материальные и духовные. **Материальные** – объекты реальности, существующие в действительности

(деньги, территория, машина, земля, водная акватория, куртка, компьютер, программа и т.д.). **Духовные** – власть, любовь, время, должность – как статус, внимание, информация и т.д.

Итак, под **объектом конфликта** подразумевают ту конкретную материальную или духовную ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта.

Объектом конфликта может выступать любой элемент материального мира и социальной реальности, способный служить предметом личных, групповых, общественных, государственных интересов. Чтобы стать объектом конфликта, этот элемент должен находиться на *пересечении интересов* различных социальных субъектов, которые стремятся к единоличному контролю над ним.

Например: ссора малышей из-за красивой игрушки; напряженность в отношениях двух государств из-за неурегулированности вопроса о принадлежности той или иной территории; невозможность поделить наследство; власть двух учредителей; распределение премии; нехватка кабинетов.

Объект конфликта в конкретной системе отношений – это всегда некий **дефицитный ресурс**. Одна должность директора, на которую претендуют два заместителя, последний батон колбасы, из-за которого возникает драка в очереди; один Черноморский флот и военный порт...

Конфликт, однако, **может и не иметь объекта**.

Например, ответственный госслужащий сидит в своем кабинете и готовится к важной встрече на высшем уровне. В соседнем кабинете идет ремонт и целый день работает дрель. Шум мешает сосредоточиться. Чиновник выходит к рабочим с замечанием. Рабочие отвечают о необходимости закончить ремонт сегодня - им поставлена задача. Начинается конфликт.

Причина не в том, что оба стремятся единолично контролировать какую-либо ценность, а просто в **помехах**, снижающих эффективность деятельности одного из оппонентов.

Возможные **манипуляции с объектом** для разрешения конфликта:

- Деление объекта пополам.
- Установление очередности пользования объектом.
- Изъятие или уничтожение объекта.
- Покрытие дефицита объекта.
- Компенсация отсутствия объекта подходящим.
- Придание объекту иного качества.
- Смещение целей обладания объектом.



Повод в конфликте – объективное событие, послужившее толчком к возникновению инцидента. Поводом может быть не тактичность или допущенная ошибка начальника, грубое слово, опоздание сотрудника, исчезновение документов, невыполнение задания, столкновение машин и т.д.

Стоит различать **объективные и субъективные** факторы, ввергающие личности в конфликтное взаимодействие. Объективные причины – реально существующие обстоятельства, которые можно «измерить» и фактически зафиксировать. Это может быть интервью по телевидению, удар по лицу, порча имущества, приказ об увольнении, слова, сказанные принародно.

Субъективные же причины на первое конфликтное действие – мыслимые, воображаемые обстоятельства: *интерпретация* слов, жестов, интонаций, поступков. В основе различных интерпретаций лежат стереотипы, иллюзии, способы восприятия.

Ложное восприятие часто связано с *интерпретацией* чьих-то непреднамеренных действий как умышленных, т.е. соответствующих определенным интересам другого. Для разрешения этой проблемы обычно достаточно объясниться, выяснить, что действия, начавшие конфликт, были неосторожными, ненамеренными. Часто эти возможности игнорируются и стороны предпочитают во всех действиях друг друга видеть злой умысел, способствуя разрастанию и углублению конфликта. Так, нередко в неумелых действиях властей усматриваются чьи-то козни и специальное нагнетание обстановки, в то время как в действительности дело просто в неорганизованности и отсутствии профессионализма.

Неадекватность оценки ситуации объясняется различными личностными факторами – *ограниченностью кругозора, стрессом, узостью предвидения последствий, состоянием алкогольного или наркотического опьянения и др.* Имеет значение и фактор времени: не во всем сразу можно объективно разобраться.

И у людей, и у государственных образований она может быть связана также с определенными – в первом случае психическими, во втором – внутривнутриполитическими аномалиями, формирующими у них «агрессивную концепцию среды».

Инцидент – активные целенаправленные действия против оппонента, имеющие характер противоборства, с целью устранения угрозы или ущемления его ресурсов. Иными словами – это первое конфликтное действие (повод), предпринятое каким-либо из оппонентов по отстаиванию своего интереса.

Границы конфликта: временные, пространственные и внутрисистемные.

Временные границы – длительность, время развертывания, повторяемость, протяженность отдельных стадий, продолжительность участия в нем разных оппонентов, длительность разрешения, продолжительность постконфликтной ситуации.

Пространственные границы – сферы его действия, возникновения и распространения, своеобразная «география охвата» конфликта – где он протекал, кто был в него включен.

Например: конфликт между ЖКХ и гражданами. Пространством являются: судебные инстанции, в которых разбирается дело; средства массовой информации, которые освещают конфликт; городская администрация, куда обращались обеспокоенные жители; граждане города, которые обсуждают ситуацию и на ее основе сами пытаются подавать иски на ЖКХ.

Внутрисистемный аспект развития конфликта и определение его границ. Всякий конфликт происходит в определенной системе, будь то семья, группа сослуживцев, государство, международное сообщество и т.д. Внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть более глубоким, обширным или частным, ограниченным. Конфликт двух департаментов мог бы и не возникнуть, не будь личного конфликта у их начальников. В меж-

государственных конфликтах велика опасность разрастания, распространения обостренных взаимоотношений не только в территориальном, но и в социальном, национальном, политическом аспектах; такой конфликт способен затронуть самые широкие слои общества.

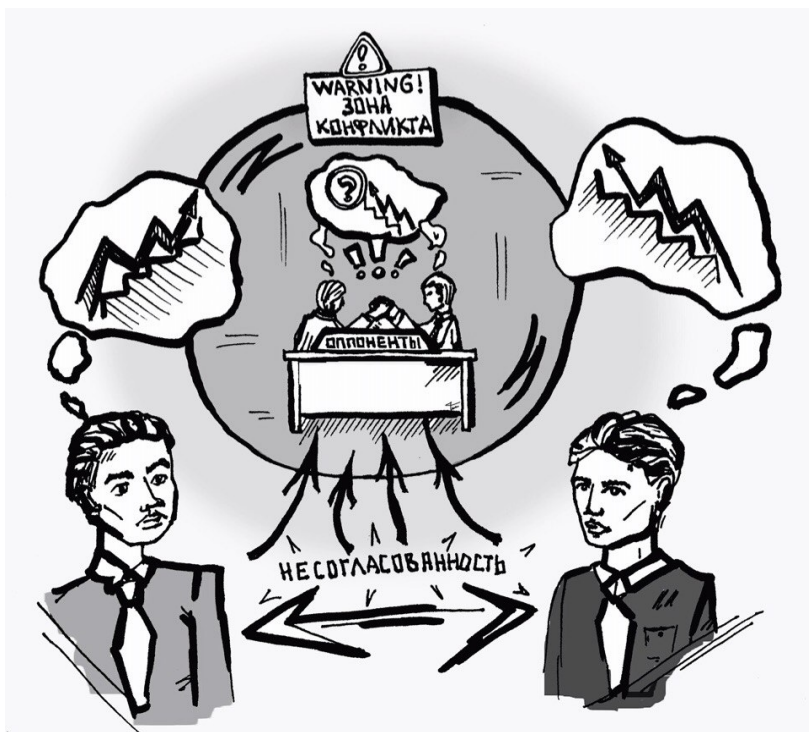
Определение внутрисистемных границ конфликта тесно связано с четким выделением конфликтующих сторон из всего круга его участников. Кроме непосредственно противоборствующих сторон участниками конфликта могут быть такие фигуры, как *подстрекатели, пособники, организаторы конфликта (сами в нем прямо не замешанные), а также третейские судьи, советники, сторонники и противники тех или иных лиц, конфликтующих между собой*. Все эти лица (или организации) – элементы системы. Границы конфликта в системе зависят, таким образом, от того, насколько широкий круг участников будет в него вовлечен.

Внутрисистемные границы конфликта важно знать для воздействия на происходящие процессы, в частности для предотвращения от разрушения системы в целом (если это, разумеется, необходимо).

Зона конфликта – это область, где реализуется конфликтное взаимодействие.

Это та область, в рамках которой зона конфликта между участниками делает их отношения напряженными, а действия – взаимоисключающими. За пределами этой зоны конфликтанты могут не иметь друг к другу никаких (по крайней мере обоснованных) претензий, если их конфликт не перерос в сферу межличностного противостояния.

Зона конфликта – *предметная область*, в которой источник конфликта является реальной основой преобразования действий одного и другого в противодействие, т.е. зона конфликта – это такая зона, в которой источник конфликта может быть осознан как его обоснование.



Например, зоной раздора руководителя и менеджера может быть вопрос о приеме на работу конкретного новенького или тема премий, или расхождение мнений о некоем решении.

Каждый конфликт, являясь своего рода борьбой и игрой, имеет *определение цели*. Каждая сторона в конфликте ставит «на кон» нечто в надежде выиграть больше (а может, даже и все).

Ставка может рассматриваться как соотношение того, чем готов пожертвовать (что готов потерять) участник, и того, что он ожидает приобрести (получить).

Ставка в конфликте является измерением *ценности*. В нормальной игре ставка не может быть выше ожидаемой прибыли

даже при полном успехе всей операции. Ожидание этого – не деловой расчет, а прожектерство или авантюризм. С другой стороны, ожидаемый доход должен быть соразмерен с затратами (ценностью), иначе вся игра теряет смысл (как минимум, коммерческий).

Согласно этому, ставка имеет разумные ПРЕДЕЛЫ. Величина этой ставки соразмерна с ожидаемым эффектом. Диапазон допустимого воздействия дает возможность партнеру ответить действием в таком же диапазоне (что приводит к равновесию, стабилизации) или выйти за его пределы (что имеет следствие обострения противостояния). Партнер свободен в выборе, его ответные действия раскрывают его намерения.

Диапазон допустимого воздействия дает возможность партнеру ответить действием в таком же диапазоне (что приводит к равновесию, стабилизации) или выйти за его пределы (что имеет следствие обострения противостояния). Партнер свободен в выборе, его ответные действия раскрывают его намерения.

Например, допустимо требовать от сотрудника выполнения его должностных обязанностей. Это обоснованные претензии. Просьбы остаться после работы и исправить ошибки руководителя – завышенные претензии. И совсем необоснованно требовать сверхурочной работы от подчиненного в праздничные дни, не компенсируя труд материально. Сотрудник получает право на жалобы к вышестоящему начальству, отказаться выполнять дело или уволиться.

Претензии могут быть объектного, объективного и субъективного характера.

Ожидания в конфликте прямо связаны с понятием ставки и претензии в ее объективном измерении.

Инициатор конфликта – субъект взаимодействия, который первым предпринимает действия в виде общения, поведения или деятельности, направленные против другой стороны. Если

одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что эта сторона конфликта неправа.

Стратегии поведения в конфликте

Каждый участник любого конфликта оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника:

Что я выиграю? Что я потеряю?

Какое значение имеет предмет спора для соперника?

На основе такого анализа участник сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения:

- уход (избегание);
- принуждение (соперничество);
- компромисс;
- уступка (приспособление);
- сотрудничество.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает *ценность межличностных отношений с противоборствующей стороной*. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим соперником (дружба, любовь, партнерство и т.д.) не представляют никакой ценности, поведение его в конфликте будет отличаться **деструктивным** содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество).

И наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной **конструктивного** поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Принуждение (борьба, соперничество)

Принуждая, участник исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как

низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, характерным для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д. Она является **целесообразной** и эффективной в двух случаях:

– во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. (Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других.)

– во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «кто кого». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры.

Как правило, конкуренцию (или конфронтацию, противоборство) **избирают** в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, и, вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конкуренция вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий

ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова.

Однако любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, крушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому желание считать себя всегда правым – мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Уход (избегание)

Стратегия отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

1) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

2) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, т.е. субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные

отношения при выборе данной стратегии серьезным изменениям не подвергаются.

Такой стиль поведения обычно **выбирают** в тех случаях, когда:

- проблема не представляется субъекту конфликта существенной; предмет расхождения мелочный, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить столкновение, чтобы выиграть время, детально проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- надо избежать контактов с трудным по психическому состоянию человеком или пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим повод для обострения отношений.

Уклонение оправданно в условиях *межличностного конфликта*, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют менеджеры-реалисты. Они трезво оценивают преимущества и слабости позиций сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем.

Если конфликт возник на *объективной основе*, то уклонение и нейтралитет менеджера могут оказаться неэффективными, ибо

спорная проблема сохраняет свое значение; причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются.

Уступка (приспособление)

Уступая, участник стремится уйти от конфликта. Человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство со стратегией принуждения, заключающейся в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать, что:

- иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели (я тебе уступил, теперь ты мне должен);

- уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;

- данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

Стратегия уступки оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта *не созрели*. В этом случае она ведет к временному перемирию, является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчиненный – начальник и т.д. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

Разумеется, стиль приспособления может оказаться и малоэффективным. Он не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется *балансом интересов* конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать *стратегией взаимной уступки*. Компромисс не портит межличностные отношения, способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду следующие существенные моменты:

- компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;
- иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это возможно при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. *Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили и предмет конфликта исчез;*
- компромисс может принимать как активную, так и пассивную форму.

Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-либо обязательств и т.п.

Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Другими словами, в конкретных условиях перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия;

- условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» по содержанию близко к понятию **консенсус**. Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия.

К компромиссу **обращаются** в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;
- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, произошедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных отношений, прерывая тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравне-

нию, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только **на основе баланса интересов**, но и на признании ценности межличностных отношений.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

В конфликтном взаимодействии **возможность сотрудничества появляется** в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.



Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Стратегия требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них, в ходе переговоров, взаимоприемлемого решения.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Как сказал Конфуций, *три пути у человека, чтобы поступать разумно: первый, самый благородный – размышление, второй, самый легкий – подражание, третий, самый горький – опыт.*

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды участников могут присутствовать в конфликте?
2. Что такое предмет конфликта?
3. Какие ресурсы могут стать объектом конфликта?
4. Почему важно выделять зону конфликта?
5. Как работать с инициатором конфликта?
6. Границы конфликта: пространственные, временные, внутрисистемные.
7. Значение субъективных и объективных факторов возникновения конфликта.
8. Как продумывание ставок помогает развернуть конфликт в конструктивную сторону?
9. Принципы выбора стратегий поведения в конфликте.

Кейс для анализа ситуации

Задача: *проведите диагностику данной ситуации по заявленной структуре.*

В один из департаментов X на государственную службу поступила Анна Ивановна Павлова. Ранее она замещала должность управляющего делами, руководителя аппарата одного из поселений области. Имея достаточно большой стаж муниципальной службы, Анна И. приобрела также достаточно весомый опыт управленческой работы. В Департаменте X Павлову приняли в один из комитетов. Сотрудники приняли новенькую доброжелательно. Однако на одном из корпоративных мероприятий начальник Департамента X в шутку высказал замечание, что с приходом человека, имеющего опыт в муниципальной службе, дела в комитете будут решаться еще более продуктивно и оперативно. И, хотя Павлова, будучи скромным и щепетильным человеком, отшутилась, председателю комитета Наталье Петровне показалось, что Павлова намеревается занять ее место.

С этого дня жизнь Анны Ивановны на работе резко изменилась. Председатель комитета стала нагружать ее дополнительными обязанностями, невзирая на то, что бедная женщина, не справляясь с таким объемом работы, и так каждый день задерживалась. Кроме того, в коллективе Наталья Петровна при всех сотрудниках высказывала резко негативное отношение к Анне Ивановне и постоянно критиковала ее, также распускала слухи о ее якобы некомпетентности.

В результате сотрудники Департамента X разделились на два «лагеря». Одни искренне сочувствовали Анне Ивановне и считали подобное отношение к ней несправедливым. Другие были склонны поверить в ее коварные намерения и понимали жесткую позицию председателя, пытающейся таким образом обезопасить себя от «высочки» Павловой.

Начальник Департамента X прекрасно видел назревший конфликт, но, в силу того что ранее с подобными ситуациями в своей управленческой деятельности не сталкивался, не мог определиться, как реагировать, и принял выжидательную позицию.

Тем временем конфликт стал мешать обоим служащим исполнять свои обязанности на должном уровне и начал сказываться на функционировании всего комитета. Медлить было нельзя. Начальник Департамента X вызвал обеих сотрудниц на доверительную беседу (индивидуально) для выяснения причин конфликта. Но Наталье Петровне сложно было признаться в том, что она испугалась посягательств на ее должность, которую она зарабатывала «потом и кровью». Анна Ивановна же не считала возможным жаловаться на своего непосредственного руководителя и тоже умолчала о причинах.

Сотрудники комитета высказывали начальнику Департамента X каждый свою версию происходящих событий. Они выдумывали родственные связи, сложные взаимоотношения меж-

ду враждующими женищинами вне служебного времени, окончательно запутав начальника.

Неизвестно, чем бы закончилась данная ситуация, однако сестра мужа Анны Ивановны, замещающая должность в Департаменте У, узнала от своего брата, что дела у его жены на работе состоят не лучшим образом. Она переговорила со своим начальником и предложила кандидатуру Павловой на вакантную должность председателя комитета по работе с обращениями граждан.

Анна Ивановна согласилась поучаствовать в конкурсе и успешно прошла все конкурсные процедуры. Сейчас она успешно замещает должность председателя и пользуется заслуженным уважением начальника Департамента У и других сотрудников.

Задание: *предположите действия начальника Департамента Х для разрешения ситуации, если бы в конфликт не вмешались случайные люди.*

Модуль «ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ»

Юлия Ивановна Штогрин, старший преподаватель,
начальник Отдела маркетинга и связей с общественностью

*Национальный исследовательский Томский государственный университет,
ОГАОУ «Томский областной онкологический диспансер» (г. Томск, Россия)*

Поэтами рождаются, ораторами становятся.

Марк Туллий Цицерон

Слово – самое сильное оружие человека.

Аристотель

НЕМНОГО ТЕОРИИ...

В настоящее время каждому эффективному руководителю приходится взаимодействовать с различными контактными аудиториями по самому широкому кругу вопросов. Причем задачи, решаемые в процессе подобного взаимодействия, чрезвычайно разнообразны. Наличие только хорошей идеи не гарантирует ее поддержку и внедрение, поскольку для этого требуется эту идею довести до сведения аудитории, убедить заинтересованных лиц и лиц, принимающих решения, в ее ценности, побудить поддержать идею. Все это повышает актуальность эффективного владения навыками качественного публичного выступления, способного оказывать воздействие на аудиторию, способствуя достижению поставленных коммуникатором целей и задач. В связи с вышеизложенным в данном разделе речь пойдет о технологии публичного выступления, а также основных инструментах, с помощью которых происходит оказание воздействия на аудиторию и взаимодействия с ней.

Еще Аристотель выделял три компонента коммуникации: «*оратор – речь – аудитория*». Следует отметить, что эта триада, правда, в несколько ином звучании («*коммуникатор – сообщение – коммуникант*») присутствует во всех последующих моделях коммуникации, составляя их ядро.

Для начала необходимо разобраться в основных понятиях, упомянутых выше. Именно в данном контексте эти понятия будут использоваться далее.

Коммуникатором может быть как определенное лицо (физическое или должностное), так и группа лиц или организация. Именно от коммуникатора исходит информация, которую получает аудитория.

Коммуникантом является лицо или группа лиц, которые получают информацию и интерпретируют ее. В данном случае вопрос интерпретации является достаточно важным, поскольку интерпретация информации предполагает ее искажение, что существенным образом влияет на эффективность труда любого руководителя. Иными словами, информация, которую коммуникатор направил в аудиторию, – это далеко не та информация, которую аудитория восприняла. В данном случае речь идет как об объеме информации как таковом, так и о ее содержании.

Одна из моделей коммуникации была предложена в 1930-е гг. Г. Лассуэллом, который выделил пять наиболее значимых компонентов процесса коммуникации: *Кто говорит? – Что сообщает? – Кому? – По какому каналу? – С каким эффектом?* Отвечая на каждый из этих вопросов, можно составить представление о конкретном коммуникационном процессе.

Наиболее простой, удобной для первичного, зондирующего «знакомства» с особенностями конкретного коммуникационного процесса является модель ИСКП: Источник – Сообщение – Канал – Получатель. Только описав эти четыре компонента и разобравшись в их особенностях, проявившихся в конкретной

ситуации, имеет смысл увеличивать число исследуемых единиц – компонентов, т.е. модель ИСКП можно использовать как базовую.



Американские исследователи Р. Акофф и Ф. Эмери ввели в науку о поведении человека понятие «прагматический шум», понимая под этим «все то, что появляется в сообщении или в его окружении, не будучи продуцировано отправителем, и что снижает вероятность того отклика со стороны получателя, к которому стремится отправитель».

Коммуникатору следует учитывать наличие шумов и обеспечивать передаваемому сообщению своевременную защиту.

В данном контексте целесообразно выделять понятия потенциальной и реальной информации. Потенциальная информация – та, которую коммуникатор пытается довести до сведения аудитории, т.е. информация, закладываемая в содержание сообщения, но еще не усвоенная аудиторией. Реальная же информация – та, которую восприняла аудитория. В идеале потенциальная и реальная информация должны совпадать, однако на практике добиться решения данной задачи представляется весьма маловероятным.

Именно разница между потенциальной и реальной информацией, по сути, и является одним из тех параметров, на основании которого можно оценить эффективность публичного выступления.

В процессе коммуникации коммуникатор может преследовать разные цели:

- изменение знаний коммуниканта;

- изменение убеждений коммуниканта;
- изменение поведения получателя сообщения.

Если удастся изменить установки, поведение объекта коммуникации, то действия коммуникатора можно рассматривать как влияние.

Влияние на индивида можно оказывать тремя способами: принуждая его (используя формальную власть); манипулируя его сознанием (используя соответствующие средства и приемы); привлекая его к сотрудничеству. Наиболее продуктивным с позиции установления долговременных взаимовыгодных отношений является привлечение к сотрудничеству. Манипуляции зачастую позволяют добиться поставленной задачи, однако не стоит рассчитывать на выстраивание долгосрочного взаимодействия с представителями целевой аудитории.

При этом следует учитывать, что особое внимание следует уделять получателю сообщения – аудитории, ее особенностям. В связи с этим коммуникатору прежде, чем приступить к подготовке текста публичного выступления, целесообразно проанализировать аудиторию, с которой предстоит коммуницировать.

Под аудиторией в структуре коммуникации обычно понимают получателей сообщения – объект коммуникации.

Аудитория как объект информационного воздействия обычно делится на *массовую и специализированную*. В количественном отношении массовая аудитория не обязательно более численна, чем специализированная. Например, миллионы покупателей Apple – это специализированная аудитория. А несколько человек, которые собрались, привлеченные уличным оратором, – массовая аудитория.

Основным отличием массовой от специализированной аудитории является характер объединения индивидов, входящих в данную аудиторию.

Массовая аудитория не представляет собой какого-либо целостного образования, носит неорганизованный характер, не имеет закрытых границ и может меняться от одной ситуации к другой.

Специализированная аудитория, наоборот, являет собой совершенно определенное органичное целое (болельщики «Зенита», потребители конкретного сорта кофе, работники отдельного предприятия; люди, которые собрались для решения конкретной проблемы).

В отличие от массовой аудитории, специализированная – это конкретное устойчивое множество индивидов, объединенных на какое-то время единой целью, системой ценностей, традициями, стилем жизни, симпатиями и т.д.

Чем точнее будет произведена дифференциация аудитории, чем конкретнее, индивидуальнее будут определены характеристики групп, тем более успешными будут результаты коммуникации.

Детальное сегментирование аудитории потенциальных слушателей позволяет коммуникатору более точно, более прицельно ориентировать коммуникативное воздействие на конкретную адресную группу.

Обязательные аспекты относительно аудитории, которые коммуникатор должен осмыслить прежде, чем приступить к коммуникации:

- структура аудитории – половозрастная, географическая и пр.;
- интересы и потребности конкретной аудитории. В данном случае следует учитывать, что интересы и потребности каждой аудитории зачастую различаются существенным образом. Например, интересы и потребности пенсионеров избирательного округа N будут отличаться от интересов и потребностей молодежи избирательного округа N.

В результате коммуникатор при планировании публичного выступления в обязательном порядке должен апеллировать к

интересам и потребностям той конкретной аудитории, которая является участником коммуникации в конкретный момент времени. Особую роль данный аспект играет в процессе выбора эффективных аргументов, т.е. таких, которые позволяют коммуникатору добиться поставленной им цели.

При подготовке публичного выступления следует учитывать факторы, от которых зависит восприятие речи. К таковым можно отнести:

1. Соответствие речи интересам и потребностям аудитории.
2. Соответствие речи бессознательным установкам личности.

Виды бессознательных установок:

А) Метапрограммы – это программы, которые заложены на психологическом уровне у каждого человека. Набор подобных программ довольно разнообразен. Однако для целей публичного выступления целесообразно выделять две программы:

- «ОТ» – мотивация избегания неудач;
- «К» – мотивация достижения успеха.

Формулируя речевые структуры в тексте публичного выступления, оратор имеет возможность опираться на картину мира, близкую и понятную тому или иному представителю аудитории, а значит, и оказывать на него воздействие, устанавливать контакт.

Б) Репрезентативные системы. Каждый человек воспринимает мир по-своему: в виде образов, картин, ощущений, звуков. В результате у каждого человека преимущественно развит / развиты (как правило, их две) те или иные репрезентативные системы:

- аудиальная (мир воспринимается в звуках);
- визуальная (мир воспринимается в виде образов, картинок);
- кинестетическая (мир воспринимается в виде ощущений).

Используя в процессе публичного выступления слова, относимые к той или иной репрезентативной системе, коммуникатор

имеет возможность подстроиться под восприятие мира слушателем и, как следствие, говорить с ним на одном языке.

3. Экспрессивная форма подачи материала (образная, эмоциональная, нестандартная). По сути, эмоциональность подачи материала должна иметь форму синусоиды: более эмоционально обработанные голосом части текста должны сменяться более спокойными, более громкие должны переходить в более тихие и т.п. При подобной форме подачи материала оратором не происходит адаптации человека к существующему раздражителю (коммуникатору), что ведет к сохранению и поддержанию внимания аудитории в течение всего выступления.

В результате воздействия перечисленных выше факторов возникает психологическое присоединение коммуникатора к аудитории.

Учитывая вышеизложенное, коммуникатор должен приступать к подготовке текста публичного выступления. Данный процесс должен последовательно проходить следующие этапы:

Этап 1. Выбор темы, определение идеи и ключевых слов.

Идея – основная мысль, которая характеризует предмет речи. Это один из важнейших элементов публичного выступления, поскольку идея – та красная нить, та мысль, которой подчинено все публичное выступление. Именно тот смысл, который заложен в идее, должен быть донесен коммуникатором до своей аудитории с помощью различных инструментов и приемов.

Ключевые слова – слова, которые чаще других используются в тексте. Ключевые слова распространяют идею. Количество подобных слов: от 5–7. Если ключевые слова выбраны правильно, их можно связать в пределах одного предложения, и эта фраза будет соответствовать идее.

Этап 2. Построение структуры публичного выступления в соответствии с этапами восприятия.

Аудитория воспринимает информацию, последовательно переходя от одного этапа восприятия к другому. В тексте публич-

ного выступления вышеизложенные особенности должны быть учтены, а логика изложения и используемый инструментарий отражать их.

Композиционная часть публичного выступления	Этапы восприятия человеком информации
Вступление	1. Внимание 2. Интерес
Основная часть	3. Убеждение и внушение
Заключение	4. Запоминание или действие

1. Вступление

Данная композиционная часть публичного выступления решает задачи привлечения внимания аудитории и появления и поддержания интереса к речи коммуникатора.

Внимание – сосредоточенность психологических усилий на каком-либо объекте.

Выделяют два вида внимания:

- а) произвольное – то, которое возникает сознательно
- б) непроизвольное – человек не ставит цели сосредоточиться, это происходит без сознательных усилий.

Существуют определенные раздражители, которые способны вызвать непроизвольное внимание: интенсивность, уникальность, движение, повторяемость.

После возникновения внимания возникает *интерес*. В этом случае у аудитории появляется желание продолжить контакт с сообщением. Следует учитывать, что для появления интереса целесообразно использовать как воздействие на логику, так и воздействие на эмоции (т.е. в итоге – логические и психологические факторы восприятия). Чаще всего интерес вызывает то сообщение, которое соответствует потребностям аудитории.

Приемы привлечения внимания во вступлении:

- Апелляция к интересам и потребностям аудитории.
- Использование афоризма, высказывания известного человека (человек или афоризм должны быть известны именно ДАННОЙ аудитории).
- Апелляция к личности коммуникатора (факты из жизни, мысли, чувства и т.п., соответствующие образу жизни и мировоззрению аудитории).
- Использование юмористических замечаний.
- Описание конкретной ситуации, примера (близкого и понятного аудитории).
- Постановка проблемного вопроса.
- Сообщение неожиданного факта.

В ходе вступления также происходит установление контакта коммуникатора с аудиторией, что является чрезвычайно важным для эффективного достижения целей коммуникации. Можно выделить следующие средства установления контакта с аудиторией:

- Обращение: *уважаемые коллеги, дорогие друзья и т.п.*
- Использование местоимений множественного числа (способствуют объединению коммуникатора с аудиторией): *мы с вами, все мы, каждый из нас, мы вместе и т.п.*
- Использование глаголов множественного числа (способствуют объединению коммуникатора с аудиторией): *давайте рассмотрим, познакомимся, обратим внимание и т.п.*
- «Комплимент» публике: *нам как специалистам, как все мы понимаем; мы, конечно, догадываемся и т.п.*
- Этикетные формулы: *приятно видеть всех здесь, хорошо, что мы собрались, и т.п.*

II. Основная часть

Задача основной части заключается в том, чтобы аргументировать, доказать позицию коммуникатора, доказать основную мысль публичного выступления, заложенную в идее.

Это происходит при помощи средств убеждения и внушения.

Убеждение – воздействие с помощью логических аргументов, которые призваны доказать основную идею выступления (например, цифры, факты, данные научных экспериментов и т.п.).

Внушение – психологическое воздействие, которое ориентировано на некритическое восприятие сообщения. Внушение ориентировано на воздействие на эмоции аудитории.

Таким образом, в процессе публичного выступления следует оказывать воздействие как на логику, так и на эмоции аудитории:

Убеждение – воздействие с помощью логических аргументов.

Внушение – воздействие с помощью психологических приемов.

В публичном выступлении важно не только передать информацию, но и оказать психологическое воздействие.

Таким образом, на основании вышеизложенного целесообразно выделить два вида аргументов, которые коммуникатор должен сформулировать для доказательства своей мысли:

А) Логические аргументы (к существу дела): факты, цифры, результаты экспериментов, испытаний и т.п.

В устном тексте не рекомендуется использовать большое количество логических аргументов. При необходимости их использования следует устный текст сочетать с письменным (плакаты, таблицы, слайдовая презентация и т.п.).

В тексте устного выступления (без использования слайдовой презентации или других способов визуализации) следует использовать не более четырех логических аргументов. При необходимости использования большего числа аргументов устный текст обязательно сочетать с его визуализацией (слайды и пр.).

Б) Психологические аргументы (апелляция к эмоциям аудитории): оценочная лексика; оценочные сравнения; образы; конкретные примеры.

III. Заключение

Данная композиционная часть публичного выступления решает задачу запоминания и, как следствие, действия.

Факторы, которые могут повлиять на улучшение запоминания:

- оригинальность речи;
- повторяемость ключевых слов, идеи на протяжении всего публичного выступления;
- эмоциональное переживание, которым сопровождается восприятие речи;
- активность аудитории, связанная с восприятием публичного выступления. Можно говорить о физической активности. Кроме того, коммуникатор может в процессе выступления стимулировать психическую активность аудитории за счет вопросов, загадок, неоднозначных образов. Следует отметить, что предлагаемые коммуникатором вопросы и пр. не должны быть слишком сложными для данной конкретной аудитории.

При систематизации заключений можно условно разделить их на несколько типов:

- заключение – вывод (обобщение всего вышеизложенного);
- постановка задач;
- призыв к действию;
- пожелание;
- иллюстративная концовка (примеры, сравнения, метафоры);
- цитата;
- юмористическая концовка.

В процессе подготовки текста публичного выступления коммуникатор может применять как каждый тип заключения самостоятельно, так и в сочетании с другими типами заключений.

Этап 3. Написание текста публичного выступления.

При написании текста публичного выступления необходимо учитывать особенности данного вида коммуникации, а именно:

1. Избыточность: повторы, обобщения, возвращение к вышеизложенному. Это связано с тем, что аудитория воспринимает публичное выступление преимущественно на слух, без специальной фиксации текста, в связи с чем отсутствует возможность вернуться к вышеизложенному в случае подобной необходимости.

2. Наглядность, эмоциональность, образность: использование эмоционально окрашенной лексики, разной громкости голоса, пауз, логических ударений, а также метафор, сравнений, конкретных примеров.

3. Конкретность при использовании тех или иных понятий: нельзя использовать абстрактную лексику и термины в значительном количестве (кроме случаев выступления в специализированной аудитории).

4. Доступность для восприятия: предложения должны быть простыми по составу, следует использовать активные конструкции, темп речи должен составлять 100-120 слов в минуту.

5. Наличие зрительного контакта с аудиторией.

УЧИМСЯ ПРОДУКТИВНО ДЕЙСТВОВАТЬ...

Кейс-стади. Анализ отрывков из публичных выступлений ораторов (с использованием видеоматериалов).

Цель: осмысление теоретических основ публичного выступления и отработка приёмов его осуществления.

Образовательная задача: проанализировать, какие именно инструменты в речи оказывают влияние на аудиторию, попы-

таться систематизировать эти инструменты с различных позиций: с позиции внешнего восприятия речи, с позиции содержания речи и т.п. После проведенной работы слушатели сопоставляют полученную информацию и делают вывод.

Кейс-стади. Анализ отрывков из реальных публичных выступлений (в том числе выступлений участников тренинга).

Цель: осмысление теоретических основ публичного выступления и отработка приёмов его осуществления

Образовательная задача: проанализировать ситуацию, уяснить требования, предъявляемые к текстам устных выступлений; проанализировать целесообразность и убедительность аргументов, которые были использованы в ходе публичного выступления.

Деловая игра

Цель: осмысление теоретических основ публичного выступления и отработка приёмов его осуществления.

1. Отработка инструментов и техник, используемых в ходе публичного выступления (полученные результаты презентуются и оценочно анализируются).

2. Отработка подбора аргументов (***задача:*** выдвинуть наиболее эффективные с точки зрения достижения цели аргументы; полученные результаты презентуются и анализируются);

3. Выступление с текстом собственного публичного выступления (слушатель выбирает тему и идею публичного выступления, создает на данной основе текст, руководствуясь всеми требованиями, которые предъявляются к тексту публичного выступления).

Итог: кейс-стади.

Цель: осмысление теоретических основ публичного выступления и отработка приёмов его осуществления.

Выступление с текстом собственного публичного выступления. Слушатель выбирает тему и идею публичного выступления, создает на данной основе текст, руководствуясь всеми требованиями, которые предъявляются к тексту публичного выступления.

Литература

1. *Вайсман Д.* Блестящая презентация. СПб. : Питер, 2011.
2. *Вересов Н.Н.* Психология управления : учеб. пособие. М. : Московский социально-психологический институт, 2006.
3. *Гуленков К., Стацевич Е., Сорокина И.* Манипуляции в деловых переговорах. М. : Альпина паблишер, 2014.
4. *Зверинцев А.* Коммуникационный менеджмент. СПб. : Союз, 1997.
5. *Каптерев А.* Мастерство презентации. М. : Эксмо, 2013.
6. *Сидоренко Е.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб. : Речь, 2011.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Модуль «Коммуникации в работе руководителя» (Н.В. Брит)	5
Коммуникационный процесс	6
Виды коммуникаций	8
Коммуникативные стратегии и тактики	13
Формирование речевого имиджа руководителя	16
Литература	22
Модуль «Искусство ведения деловых переговоров»	
(А.Ю. Кузин)	23
Теоретические аспекты	23
Практикум	42
Рекомендуемая литература	48
Модуль «Управление конфликтами» (Е.Н. Скавинская)	49
Понятийный аппарат конфликта	50
Объект конфликта	54
Стратегии поведения в конфликте	62
Вопросы для самоконтроля	72
Кейс для анализа ситуации	73
Модуль «Публичное выступление» (Ю.И. Штогрина)	75
Немного теории... ..	75
Учимся продуктивно действовать... ..	86
Литература	88

Учебное издание

Библиотека руководителя

БРИТ Николай Васильевич
КУЗИН Андрей Юрьевич
СКАВИНСКАЯ Елена Николаевна
ШТОГРИНА Юлия Ивановна

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебно-практическое пособие

Редактор К.В. Полькина
Оригинал-макет А.И. Лелоюр
Дизайн обложки Л.Д. Кривцовой

Подписано к печати 30.08.2017 г. Формат 60×84¹/₁₆.
Бумага для офисной техники. Гарнитура Times.
Усл. печ. л. 5,2. Тираж 100 экз. Заказ № 2674.

Отпечатано на оборудовании
Издательского Дома
Томского государственного университета
634050, г. Томск, пр. Ленина, 36
Тел. 8+(382-2)–53-15-28
Сайт: <http://publish.tsu.ru>
E-mail: rio.tsu@mail.ru

ISBN 978-5-94621-634-0

