

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ
(краткий курс лекций для бакалавров)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Сущность понятия «деловые коммуникации»	2
2. Процесс коммуникаций	3
3. Цели деловых коммуникаций	4
4. Содержание деловых коммуникаций	4
5. Средства деловых коммуникаций	5
6. Функции деловых коммуникаций	5
7. Типы межличностных коммуникаций	6
8. Формы деловых коммуникаций	6
9. Деловая беседа как форма деловых коммуникаций	11
10. Деловое совещание	14
11. Современные методы фасилитации групповой работы	16
12. Современная технология фасилитации	21
13. Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений	22
14. Переговоры	33
15. Телефонные коммуникации	38
16. Коммуникативные барьеры	39
17. Деловая переписка	40
Вопросы к зачету	48
Список источников	49

1. Сущность понятия «деловые коммуникации»

Вопрос о сходстве и различии двух широко употребляемых понятий «общение» и «коммуникация» далеко не праздный. В английском языке, «communication» имеет несколько значений. Они базируются на различных значениях глагола communicate. В соответствии с первым значением глагола (сообщать, передавать): 1) передача, сообщение (мыслей, сведений, новостей); 2) распространение, передача; 3) общение, связь; коммуникация. В соответствии со вторым (сноситься, поддерживать связь, общаться): – сообщение, известие. Есть и перевод: 1) связь, сообщение, коммуникация; 2) средство связи; 3) сообщение, соединение.

Человеческое общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека (Краткий психологический словарь. М., 1985).

Общение включает, как минимум, три различных процесса:

- обмен информацией, ее уточнение, обогащение;
- обмен действиями, построение общей стратегии взаимодействия;
- восприятие и понимание партнера, его психологических особенностей и особенностей поведения.

В процессе такого обмена субъективный мир одного человека раскрывается для другого. Общение предполагает установление взаимопонимания между его участниками. Участвующие в общении люди оказывают взаимное влияние на намерения, мысли, чувства друг друга, линию поведения.

Коммуникация – специфическая форма взаимодействия людей в их трудовой и познавательной деятельности, означающая общение, передачу информации от человека к человеку.

Не менее распространенным является другое значение этого термина – «путь, сообщение (связь) одного места с другим».

Коммуникация - понятие более узкое, чем общение. Коммуникация - это передача информации. Коммуникативная сторона - одна из сторон общения. Но, помимо коммуникативной, в общении существует еще и перцептивная сторона, означающая восприятие людьми друг друга. Это значит, что общение - это не просто передача информации, но и процесс, во время которого происходит приспособление собеседников друг к другу, взаимовлияние, взаимопереживание.

Под **деловыми коммуникациями** понимается взаимодействие, обеспечивающие успех какого-либо общего дела, создающие условия для сотрудничества людей для достижения определенных целей.

Деловые коммуникации происходят между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, конкурентами.

Итогом деловых коммуникаций является взаимное влияние их участников друг на друга.

В деловых коммуникациях выделяются: содержание, цели, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.

2. Процесс коммуникаций

В формализованном виде процесс коммуникаций представляет собой взаимодействие двух сторон: отправителя и получателя информации.



Рисунок 1 – Коммуникационная рамка

Отправитель формулирует сообщение в уме, кодирует его с помощью определенных символов (звуки, знаки, жесты и т.д.) и передает через соответствующие каналы (провода, эфир, бумага).

Содержание сообщения зависит от отношения отправителя к получателю. Если отправитель знает, что получатель находится на одинаковом с ним интеллектуальном и профессиональном уровне, он передает сообщение в том виде, в каком сформулировал его в уме.

Если уровень получателя отличается, то для адекватного восприятия текст сообщения должен быть скорректирован.

Получатель принимает сообщение, декодирует, осмысливает и отправляет ответ.

По содержанию ответа отправитель может понять полностью ли дошло сообщение, правильно ли было понято и какова реакция на него. То есть с помощью ответов устанавливается обратная связь между отправителем и получателем.

Восприятие сообщения зависит от отношения получателя к отправителю. Исследования показали, что одна и та же информация по-разному воспринимается, если была получена от:

- начальника или коллеги
- друга или врага
- незнакомого или близкого человека.

Эту особенность восприятия можно использовать, привлекая к передаче сообщения посредника.

Эффективность коммуникаций зависит от отношения обеих сторон к содержанию сообщения.

Исследования показали, что положительная информация легче формулируется в сообщении, быстрее и полнее воспринимается получателем.

При передаче негативной информации отправитель может быть слишком краток или наоборот слишком многословен, а у получателя могут возникнуть психологические барьеры восприятия.

3. Цели деловых коммуникаций

По целям человеческое общение разделяется на биологическое и социальное.

Биологическое – общение, необходимое для поддержания жизнедеятельности организма. Оно направлено на удовлетворение физиологических потребностей.

Социальное – направлено на установление и развитие межличностных контактов. Частным случаем социального общения и являются деловые коммуникации в процессе какой-либо совместной продуктивной деятельности людей.

Цели деловых коммуникаций – это то, ради чего люди вступают в общение. Соответственно, наиболее очевидные цели:

- обмен информацией между субъектами и объектами управления;
- создание информационных каналов для обмена информацией между сотрудниками и группами для координации их действий;
- регулирование и оптимизация информационных потоков для повышения оперативности управления;
- установление межличностных отношений в процессе работы.

4. Содержание деловых коммуникаций

Человеческое общение многопредметно. Оно может быть:

- материальным, т.е. обмен продуктами или предметами деятельности;
- когнитивное, т.е. обмен знаниями;
- деятельное, т.е. обмен действиями, умениями, навыками.

Когнитивное и деятельное общение происходит, например, в процессе обучения.

- кондиционное, т.е. обмен психическими или физиологическими состояниями (улыбкой поднять настроение, гримасой разозлить);
- мотивационное, т.е. обмен побуждениями, целями, потребностями, установками (давай, давай!).

Содержание деловых коммуникаций представлено информацией, передаваемой от одного человека другому.

Деловые коммуникации применяются для организации и оптимизации того или иного вида деятельности (профессиональной, производственной,

научной, коммерческой, политической и т.д.). И поскольку коммуникация – это предметно-целевая деятельность, то содержание каждой коммуникативной формы (лекции, доклада, дискуссии, беседы) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Так, если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание и форма подачи информации будут инструктивными (инструктаж), повествующими (консультация) или рассуждающими (комментарий). Если же необходимо опровергнуть чьи-либо аргументы, то будут использованы доказательства, критические замечания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностные качества партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции (от общего к частному), но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции (от частных случаев, примеров к обобщению и выводам).

5. Средства деловых коммуникаций

Средствами деловых коммуникаций являются способы кодирования, передачи и декодирования (расшифровки) информации.

Кодирование – способ передачи информации от одного человека другому. Кодирование происходит с помощью символов и знаков (буквы, схемы, звуки, жесты).

Передача закодированной информации происходит через каналы. В качестве каналов могут выступать эфир, провода, бумага.

6. Функции деловых коммуникаций

ФУНКЦИЯ [от лат. *functio* - исполнение] - обязанность, круг деятельности; назначение, роль.

Таким образом, речь пойдет о **назначении деловых коммуникаций**.

Различаются следующие *основные функции* деловых коммуникаций:

- инструментальная, т.е. как средство управления, для побуждения к необходимым действиям;
- интегративная, т.е. как средство объединения людей, деловых партнеров;
- самопрезентация, т.е. как средство самовыражения, демонстрации личных целей, интересов;
- трансляционная, т.е. как средство передачи информации (приказов, указаний, инструкций, отчетов, оценок);
- социального контроля, т.е. как средство регламентации поведения и деятельности сотрудников;
- социализации, т.е. как средство развития навыков культуры делового общения в коллективе;

- экспрессивную, т.е. как средство выражения эмоциональных переживаний.

7. Типы межличностных коммуникаций

Основными типами межличностных коммуникаций являются императив, манипуляция и диалог.

Императив – это авторитарная директивная форма воздействия на партнера по общению с целью контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям и решениям. Партнер выступает в пассивной роли. Средствами влияния являются приказ, указание, предписание, требование.

Манипуляция – воздействие на партнера с целью достижения скрытых намерений. Роль партнера также пассивная. Отличие от императива в том, что партнер не информируется об истинных целях общения. Средства влияния – транзакции (пристройки «сверху» (родитель), «снизу» (дитя), «рядом» (взрослый)).

И императив, и манипуляция – это разновидности монологического общения. Человек рассматривает партнера как объект своего воздействия, действует, исходя из своих целей и интересов, игнорируя цели и интересы другого человека.

Диалог – двухстороннее общение. Условия диалогового общения;

– общение по принципу «здесь и сейчас», т.е. с учетом чувств, мотивов и физического состояния на данный момент;

– восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение;

– персонификация общения, т.е. разговор от своего имени, презентация своих целей, чувств и желаний.

Для диалогового общения важно умение задавать вопросы.

8. Формы деловых коммуникаций

Человеческое общение разнообразно по своим формам.

Так различаются:

- прямое и косвенное общение.

Прямое – непосредственные контакты с помощью вербальных (речевых) и невербальных средств. Косвенное – через посредника.

- непосредственное и опосредованное.

Непосредственное – через органы человека (голосовые связки, руки, голова). Опосредованное – при помощи технических средств (ТВ, радио, телефон), письменно.

- межличностное и массовое.

Межличностное – в группах или парах. При этом подразумевается знание индивидуальных особенностей партнеров, понимание, опыт

совместной деятельности. Массовые – множественные непосредственные контакты незнакомых людей или через средства массовой информации.

Для деловых коммуникаций наиболее характерно прямое непосредственное межличностное общение.

Коммуникации могут происходить в устных или письменных формах.

Письменные коммуникации осуществляются с помощью приказов, отчетов, справок, писем и т.п. Формальная их часть представлена организационным документооборотом.

Устные коммуникации происходят при непосредственных контактах между людьми или по телефону.

Устные коммуникации. В процессе устных коммуникаций проявляется коммуникативное поведение сотрудников.

Типы коммуникативного поведения.

1. *Конкуренция.*

Один из участников коммуникаций сознательно или бессознательно пытается решить свои проблемы за счет ущемления или полного игнорирования интересов другого участника.

2. *Конфронтация.*

Один из участников коммуникаций всеми возможными способами пытается противодействовать другому в попытках решить его проблемы

3. *Корпорация* (вынужденное сотрудничество).

Участники коммуникаций, понимая невозможность достичь своей цели в одиночку, договариваются о согласовании действий.

4. *Кооперация* (добровольное сотрудничество).

Когда участники коммуникации стараются понять интересы друг – друга и найти лучшие способы взаимодействия и сотрудничества для достижения целей обеих сторон.

5. *Контакт.*

Целью взаимодействия является общение ради общения, для поддержания связей.

Эффективное коммуникативное поведение не возможно без ***коммуникативных навыков.*** К ним относятся:

- навыки слушания;
- навыки речи;
- навыки невербального общения.

Навыки слушания. Слушание может быть:

- пассивным
- активным.

При *пассивном слушанье*: человек слушает, но не вникает в услышанное. Поэтому его восприятие может быть неадекватным, а реакции неожиданными.

Активное слушание имеет следующие признаки:

- выслушивается полностью все, что собеседник говорит; речем, обращается внимание не только на содержание слов, но и на чувства и эмоции;
- проявляется реакция на чувства и эмоции, чтобы собеседник видел, что его слушают и понимают;
- обращается внимание на все сигналы, которые использует собеседник (жесты, взгляды).

Активное слушание можно развивать в процессе научения поведения.

При организации коммуникаций необходимо учитывать возможность возникновения *барьеров, препятствующих активному слушанию*.

Барьеры:

- физический дискомфорт (усталость, головная боль, духота);
- прерывание и посторонние звуки;
- занятость другими мыслями;
- заранее подготовленные ответы;
- разговоры о самом себе (перевод разговора на свои проблемы);
- персонализация (перевод разговора с общих проблем на личности);
- предвзятое отношение к собеседнику;
- избирательное слушание (человек слышит только то, что хочет слышать).

Навыки речи. Навыки речи означают умение выражать свои мысли. Умение выражать свои мысли подразумевает:

- умение заинтересовать собеседника.
- умение излагать свои мысли.
- умение аргументировать.

Типичной ошибкой в общении является ориентация на себя, не позволяющая довести свою мысль до собеседника.

Ориентация на себя проявляется в следующем:

- человек не организует свою мысль прежде, чем ее высказать.
- человек выражается неточно, двусмысленно.
- человек говорит слишком длинно, так что к концу фразы собеседник уже не помнит, что было в начале.
- человек говорит, не обращая внимание на реакцию собеседника.

Разговор без ориентации на собеседника принимает форму монолога. При таком общении теряется до 50% информации.

Более эффективной формой устных коммуникаций является диалог. В основе диалога – умение задавать вопросы. Сам факт вопроса уже демонстрирует интерес и желание общаться.

Возможность диалогового общения расширяется, если используются следующие *виды вопросов*:

- *открытые*, т.е. подразумевающие развернутые ответы (на закрытые вопросы обычно отвечают «да» или «нет»).

- *зеркальные*, т.е. содержащие повторение в вопросительной форме части высказывания собеседника. Тем самым можно заставить его обратить внимание на сказанное, заметить и исправить ошибки, пояснить, уточнить.

- *эстафетные*, т.е. опережающие высказывания собеседника, направляющие разговор в нужную сторону.

Навыки невербального общения. Подразумевают умение использовать жесты, взгляды, позы, пространства, время, внешний вид для передачи информации.

Невербальные сигналы могут поддерживать или опровергать сказанные слова в зависимости от того, что хочет сказать говорящий, и как это истолковывает слушающий.

Невербальные сообщения воспринимаются, интерпретируются и сохраняются в памяти практически бессознательно. Иногда также бессознательно человек использует невербальные средства (бывает, что во вред себе).

Человек, понимающий язык жестов, может лучше понять истинные чувства собеседника, может намеренно вводить в заблуждение, манипулировать.

Эффективными *средствами невербальных коммуникаций* могут быть:

- пространство
- время
- внешний вид.

При *использовании пространства для передачи информации* особое значение имеют:

- место, где происходит общение;
- взаиморасположение участников коммуникации.

При *использовании времени для передачи информации* особое значение имеют:

- пунктуальность;
- скорость реакции на сообщение, полученное от собеседника.

При *использовании внешнего вида как средства невербальных коммуникаций* необходимо помнить, что внешний вид человека говорит не только о его отношении к себе, но и к собеседнику, и к предмету общения.

Коммуникативные навыки необходимы в таких управленческих ситуациях как:

- постановка целей и задач подчиненным;
- коллективное принятие решений;
- переговоры;
- разрешение конфликтов.

Общепринятыми **формами устных деловых коммуникаций** являются деловые встречи и беседы, совещания, собрания, переговоры, конференции.

Есть и более современные, **инновационные формы**.

1. **Презентация** – это официальное представление чего-либо вновь созданного (предприятия, проекта, продукта);

2. **«Круглый стол»** - это собрание в рамках более крупного мероприятия, используется как свободная конференция разнородных участников для непосредственного обсуждения определённых проблем. Эта форма коммуникаций характеризуется следующими признаками:

– цель обсуждения — обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы;

– все участники круглого стола выступают в роли пропонентов (должны выражать мнение по поводу обсуждаемого вопроса, а не по поводу мнений других участников);

– все участники обсуждения равноправны; никто не имеет права диктовать свою волю и решения.

В процессе круглых столов оригинальные решения и идеи рождаются достаточно редко. Более того, зачастую круглый стол играет скорее информационно-пропагандистскую роль, а не служит инструментом выработки конкретных решений.

3. **Пресс-конференция** – мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

Технология проведения пресс-конференции.

Обычно в ходе пресс-конференции её участники отвечают на вопросы журналистов прямо или косвенно связанные с темой пресс-конференции.

Примерно за неделю до ожидаемой пресс-конференции необходимо оповестить те СМИ, чьё присутствие необходимо на пресс-конференции, в зависимости от её темы. Как правило, это делается путём рассылки пресс-релизов (официальных сообщений для прессы) по электронной почте или по факсу.

После рассылки пресс-релизов необходимо убедиться в получении, позвонив по телефону.

Накануне перепроверяется количество принявших приглашение, тех, кто посетит пресс-конференцию.

Важно присутствие «узнаваемых персонажей». Поэтому нужно заранее наладить с ними контакт и пригласить, заинтересовав их.

Для того, чтобы заинтересовать как можно большее количество важных (и нужных) людей, необходимо поставить во главе обсуждения тему, общую и актуальную для всех приглашаемых (так, чтобы в названии не фигурировало название компании или организации). Пригласить следует представителей различных общественных слоев.

Оптимальное время проведения пресс-конференции — с 11.00 до 16.00.

Время проведения пресс-конференции обычно от 30 минут до 3 часов в зависимости от темы и количества журналистов.

Функции ведущего:

- объявить о начале и конце мероприятия;
- принять вопрос;
- отвести нежелательный вопрос, т.е. оставить без ответа, ссылаясь на отклонение от нежелательной темы;
- выбрать кандидата на очередной вопрос.

4. *Брифинг* – краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу; от пресс-конференции отличается отсутствием презентационной части, то есть практически сразу идут ответы на вопросы журналистов. Кроме того, брифинг носит закрытый характер, на него приглашаются только определенные заранее представители СМИ. На брифинге озвучивается информация «не для всех» и происходит обсуждение и даже выработка совместных решений.

5. *Выставка* – это показ, публичная демонстрация достижений в одной или нескольких областях деятельности.

6. *Ярмарка* – ежегодно повторяющаяся распродажа товаров. Часто ярмарки проводятся в рамках тех или иных выставочных мероприятий. В отличие от обычной выставки, посетители ярмарки имеют возможность сразу купить понравившиеся им экспонаты.

9. Деловая беседа как форма деловых коммуникаций

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками. Это специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач.

В отличие от деловых переговоров, которые гораздо более структурированы, и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа чаще происходит между представителями одной организации. Она более неформальна и лично ориентирована.

Цели деловой беседы:

- оказать определенное влияние на собеседника, побудить к действию, создать новые деловые отношения;
- понять суть возникшей проблемы;
- выработать решение на основании высказывания и анализа мнений сотрудников.

Беседа проходит в форме диалога. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, оценки, рассуждения, чтобы они прямо или косвенно побуждали собеседника высказывать свое личное отношение к обсуждаемому предмету.

Ход беседы контролирует спрашивающий, поэтому для направления ее течения в нужное русло уместно использовать открытые и эстафетные вопросы.

Виды деловых бесед:

1. Беседа при приеме на работу (отборочное собеседование).

Цели беседы – определить:

- справится ли кандидат с данной работой и сможет ли выполнять ее лучше других;
- соответствуют ли личностные качества кандидата условиям организационной культуры, и сможет ли он успешно взаимодействовать с другими работниками.

Результат беседы – решение о пригодности кандидата к данной работе.

2. Беседа при увольнении (выходное интервью).

Цели зависят от причин увольнения работника.

- если человек увольняется по собственному желанию, можно выяснить истинные причины увольнения с целью получить представление о проблемах в организации; если причиной был трудовой конфликт, важно постараться смягчить ситуацию с целью не допустить выход негативной информации за границы организации (результаты – дополнительная информация об условиях организации и поддержание положительного имиджа организации на рынке труда);

– если работник увольняется по инициативе работодателя можно разъяснить причины такого решения, при необходимости оказать психологическую или консультационную поддержку также с целью сохранить репутацию организации как работодателя на рынке труда (результат беседы – поддержание положительного имиджа организации).

3. Проблемные и дисциплинарные беседы.

Проводятся при появлении сбоев в работе сотрудника, по фактам нарушений дисциплины. Чтобы эта беседа имела *конструктивный характер* (а не просто «разнос»), рекомендуется соблюдать следующие правила:

- предварительно собрать все необходимые сведения о сотруднике и его работе;
- соблюдать следующую последовательность сообщений:
 - а) положительная информация о работе сотрудника;
 - б) критика;
 - в) наущение, как можно исправить ситуацию, с высказыванием уверенности в способностях и мотивации сотрудника;
- высказывать замечания максимально конкретно;
- критиковать выполнение работы, а не личность.

Для принятия решения по результатам беседы необходимо понять причину нарушений, допущенных сотрудником. Решением может быть и наложение дисциплинарного взыскания, и оказание помощи (например, назначение наставника).

Структурная организация деловой беседы

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы.

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

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

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

Перечислим ряд методов, использование которых эффективно в начале беседы:

1. Метод снятия напряженности: использование личного обращения, комплиментов, шуток для установления более тесного контакта с собеседником.

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

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

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

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

Препятствиями к созданию откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы могут быть:

- бестактное обрывание на полуслове;

- неоправданное решение собеседника возможности высказать свое мнение;
- навязывание мнения ведущего беседу;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- давление на собеседника голосом, манерами.

Заключительная часть беседы служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу - значит достигнуть заранее намеченные цели. Задачами этого этапа являются: подведение итогов по достижению цели; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости в дальнейшем контакта с собеседником.

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

10. Деловое совещание

Деловое совещание - форма организованного, целенаправленного взаимодействия, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц

Совещания занимают значительную часть рабочего времени менеджера. При этом, чем выше положение человека в организации, тем чаще ему приходится принимать участие в совещаниях. Между тем большинство людей испытывает острую неприязнь к этому виду профессиональной деятельности. Она вызвана крайне низкой эффективностью большинства встреч и совещаний, что объясняется незнанием простейших принципов подготовки и проведения совещаний.

Деловое совещание - это деятельность, связанная с принятием решений *группой* заинтересованных лиц. Соответственно на организацию совещания влияют такие особенности группового поведения, как распределение статусов и ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление и т.п.

Проводить совещания *целесообразно*, когда необходимо:

- довести информацию до нескольких сотрудников одновременно;
- коллегиально принять решение;
- достигнуть согласия с решением путем вовлечения сотрудников в его обсуждение;
- использовать совещания для профессионального роста сотрудников.

- Соответственно, проводить совещания *нецелесообразно*, когда:
- информация может быть распространена в письменной форме или устно по телефону;
 - решение уже принято;
 - нет времени на коллегиальное обсуждение решения.

Условия успеха совещания.

1. Руководитель должен выработать собственное мнение по поводу решения проблемы и заранее продумать тактику ведения совещания.
2. Приглашённые должны быть заранее оповещены о повестке совещания для того, чтобы заранее обдумать проблему и прийти на совещание со своими предложениями. Среди приглашённых должны быть:
 - те, кто готовил информацию (специалисты, эксперты);
 - те, кого касается проблема;
 - те, кто предположительно будет исполнять решение.
3. Совещание должно быть хорошо организовано, чтобы не возникало споров и конфликтов, так как возможно, что каждый присутствующий будет отстаивать свою точку зрения.
4. Необходимо выслушать мнение всех присутствующих, причём снизу-вверх по служебной иерархии.
5. Результатом совещания должно быть решение, одобренное большинством участников (должен быть найден компромисс).

Совещания бывают разных типов: для обмена информацией, для формулировки проблем, для решения проблем, для принятия решений.

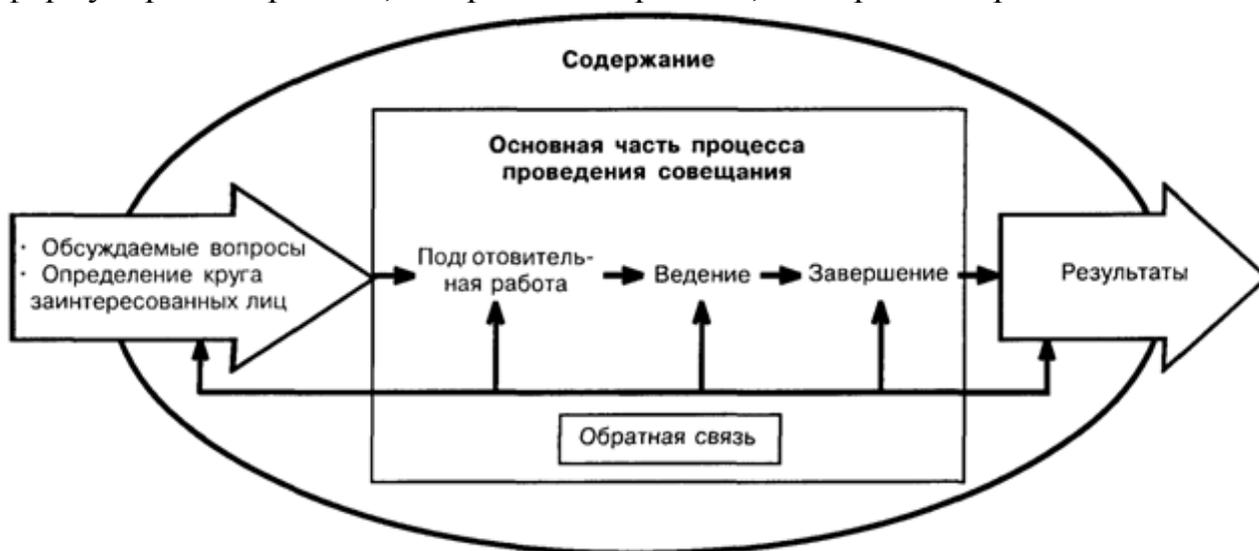


Рисунок 1. Процесс организации совещания

Виды деловых совещаний

Деловые совещания классифицируются по следующим критериям:

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

2. *По масштабу привлечения участников:* международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

3. *По месту проведения:* местные, выездные;

4. *По периодичности проведения:* регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

5. *По количеству участников:* в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

6. *По целям проведения:* инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

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

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

Цели проблемных совещаний – поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки.

В управленческой практике совещания обычно ведет руководитель. Это обстоятельство часто снижает их эффективность, поскольку руководителю приходится играть три роли одновременно: он является и средоточием власти, и организатором процесса обсуждения, и несет ответственность за результаты совещания. Анализ роли руководителя на совещании привел к разработке метода *фасилитации*.

11. Современные методы фасилитации групповой работы

Групповая работа и возможности фасилитации. Феномену групповой работы посвящено большое количество работ. Наиболее очевидными преимуществами групповой работы являются.

1. Группа обеспечивает более разнородное социальное окружение, в котором индивидуальные знания и навыки могут быть изучены, усовершенствованы и интегрированы. Если между двумя людьми возникает один тип взаимоотношений, то в группе поддерживается и развивается целая совокупность различных взаимоотношений между членами, включая неприятие и исключение. В паре индивид может рассчитывать на поддержку только одного человека, а в группе – на поддержку большего числа людей. Различные люди вызывают различные чувства и реакции. В паре человек ограничен возможностями сравнения себя, своих моделей поведения и результатов только с одним человеком. В то время как в группе эти возможности неизмеримо больше. Индивидуальные различия членов группы по личностным качествам, компетентности, работоспособности, честолюбию, инновации и другим критериям обеспечивают многогранность сравнения, самооценки и взаимной оценки членов группы. Таким образом, многообразие взаимоотношений в группе обеспечивает членам значительные возможности для познания и развития, которые нереальны в условиях отсутствия группы.

2. Группа создает атмосферу общности, причастия, помощи и поддержки, что является немаловажным фактором индивидуальной готовности к дополнительным усилиям и риску в выполнении поставленных задач. Определенный уровень поддержки обеспечивается каждому члену на основании принадлежности к группе и благодаря особому климату взаимопомощи. Члены группы проявляют в отношении друг друга публичное уважение и одобрение поведением, что служит основой для развития самоуважения и самоуверенности людей. Члены группы также могут рассчитывать на поддержку и поощрение их усилий по развитию компетентности и изменению в соответствии с новыми целями.

3. Группа влияет на модели поведения и позиции своих членов. В группе более заметно проявление социального давления на индивидов, также как и социального одобрения, которые стимулируют индивидуальные усилия. Как правило, поощрение и наказание индивидуального поведения в группе оказывают большее влияние на индивидов, чем поощрение и наказание руководства.

4. Группа может контролировать эмоциональные проявления своих членов за счет стимулирования и ослабления силы эмоциональных переживаний. В группе происходит неосознанный взаимный обмен, «заражение» и многократное усиление эмоциональных переживаний. При этом в группе осуществляется четкий контроль над проявлением эмоциональных переживаний, которые группой поощряются и тех, которые группой осуждаются. Таким образом, группа может корректировать эмоциональные проявления своих членов.

5. Группа требует от своих членов компетентности в межличностном взаимодействии и использования навыков общения. При индивидуальном размышлении над проблемой и ее разрешении не используются навыки

межличностного взаимодействия. Обсуждение проблемы с одним человеком требует некоторых навыков общения, а обсуждение проблемы в группе требует большей компетентности и использования широкого набора навыков межличностного общения. Умения слушать и слышать других, понимать то, что стоит за словами, совместно искать наиболее оптимальное решение проблемы необходимы для работы в группе.

6. Группа обеспечивает возможность нахождения понимания и помощи друг другу в исправлении деструктивных поведения и позиций. Подражая друг другу, члены группы способствуют развитию более конструктивных моделей поведения и способов мышления. Помогая и стараясь понять других членов группы, человек постепенно отказывается от эгоистических привычек и учится проявлять альтруизм.

7. Группа обеспечивает широкие возможности для самопознания и понимания личностных проблем. Давая оценку мыслям, поведению и эмоциональным проявлениям индивида, группа помогает ему адекватно само выражаться и находить понимание своим поступкам. В группе легче развивается проницательность и способность к поиску и достижению консенсуса.

8. Группа обеспечивает широкие возможности осуществления обратной связи. Внутри группы идет постоянный процесс обмена мнениями относительно поведения членов, их вклада в общее дело, личностных проявлений и так далее на основе общения и наблюдения. Каждый член группы делится своими соображениями относительно других членов и получает от них соответствующую информацию.

9. Группа позволяет налаживать и поддерживать взаимоотношения равных по статусу людей. Это равенство статуса может быть признано только членами группы, вне группы ее члены могут иметь различный социальный статус. Подобная практика благотворно влияет на развитие индивидуального опыта и эмоционального состояния людей. Наличие взаимоотношений, основанных на признании равенства членов группы характеризует здоровую организацию и способствует более эффективному решению проблем.

10. Группа создает благоприятные условия для решения проблем. Групповое обсуждение проблемы позволяет обеспечить более широкий набор альтернатив, включая инновационные решения, и найти наиболее оптимальное решение.

Согласно Мак Лэйша, Матерсона и Ванд Парка, взаимодействие членов группы в рамках групповой работы включает в себя следующие элементы:

- аффективные или эмоциональные компоненты поведения;
- познавательные или интеллектуальные компоненты;
- невербальные или многоязыковые компоненты;
- компоненты содержания общения;

– социологические или сегменты поведения, определяемого личностными связями.

В контексте управления инновациями повышается значение вовлечения большего числа сотрудников в процесс разработки и принятия решений, а также привлечения их опыта, знаний и идей для поиска улучшений и решения задач, что за собой влечет увеличение количества групповых форм работы в организациях. В этой связи применение инновационных методов организации групповой работы будут определять эффективность совещаний, собраний и других групповых форм работ в организациях и влиять на групповую и организационную производительность.

В управленческой деятельности совещания, планерки, встречи рабочих и проектных групп и другие формы групповых обсуждений занимают много времени, а у топ-менеджмента на это уходит более 50% рабочего времени. Как обстоят дела с групповыми формами работы и обсуждений в российских организациях в настоящее время?

Проведенное исследование показало, что большинство сотрудников и менеджеров различных компаний при ответе на вопрос «Как вы оцениваете эффективность совещаний и других групповых форм обсуждений в которых вы участвуете?», оценивали эффективность как низкую или ниже среднего. А на вопрос «С какими трудностями сталкиваются участники групповых обсуждений и совещаний в организации?» получили очень похожие списки ответов, включающие следующие пункты:

- время тратится в пустую (повторяемся, много говорим, неподготовлены, меня все эти вопросы не касаются, время затягивается...);
- забалтывается программа, участники переключаются на смежные или отвлеченные вопросы;
- некоторые люди доминируют как в обсуждении, так и в принятии решений;
- часть людей отсиживаются, отмалчиваются;
- происходит выяснение отношений между участниками;
- решения не принимаются;
- не понятно, зачем нас позвали, если все решения уже известны;
- встреча и участники не подготовлены и т.п.

После таких совещаний и обсуждений люди часто чувствовали неэффективность и неудовлетворенность.

Попробуйте представить себе другую картину: на совещании все включены и активно участвуют в обсуждении, быстрое движение по повестке дня, участники активно перемещаются по помещению и фиксируют решения на доске или флипчарте, почти совсем не задерживаются от запланированного времени окончания. При выходе с совещания люди идут

энергично, активно общаясь друг с другом, улыбаются... Как достичь такого эффекта? Что необходимо сделать, чтобы совещания были эффективными: достигали своих целей и участники были бы удовлетворены как результатом, так и процессом и с радостью шли реализовывать решения?

Сегодня в ходе совещаний и групповых обсуждений основной акцент делается на целях и задачах, а самому процессу совещаний и обсуждений уделяется слишком мало внимания. Все говорят о задачах, что нужно решить, какие вопросы рассмотреть, но практически никто не предлагает формы, процесс – как будем исследовать проблемы, каким способом будем создавать, выбирать и принимать решения.

И здесь хочется сравнить процесс совещания с производственным процессом на заводе. На производстве для получения продукции берется сырье и в ходе определенного производственного процесса мы получаем продукцию. Менеджеры на производстве в первую очередь контролируют процесс, который если отлажен – то дает стабильные результаты. В производстве продукции акцент ставится на эффективности процесса. В производстве решений на совещаниях ситуация очень похожая. Мы берем сырье-идеи, мнения и перерабатываем их в решения. И производство решений является тем же самым процессом, и чтобы получить решения, предложения, планы, нужно создавать разные процессы для их получения. И менеджеры ведущие совещания и обсуждения также должны фокусироваться на процессе для получения хороших результатов.

И как на производстве продукции, при производстве и принятии решений у нас есть исходный материал (сырье) – идеи, мнения, которые потом приводят к решениям, и также имеются отходы (растраты ресурсов). Пустая растрата – это когда сидят люди, сказать им нечего, и они знают, что не нужны на этом совещании, но по долгу службы – обязаны быть здесь. И они присутствуют и не вносят никакого вклада, таким образом мы впустую тратим наши ресурсы (выброшенные идеи, время и энергия). Люди позволяют очень много отходов при производстве решений и недостаточно отдают себе отчет, сколько они теряют.

Отличие между производством продукции и производством решений состоит в том, что каждый раз разные проблемы и задачи стоят перед встречами и совещаниями, разные наборы людей участвуют, и соответственно нам нужно использовать разные процессы, методы и форматы групповой работы.

В идеале, при производстве решений мы берем сырье (идеи и мысли) перерабатываем в законченный продукт с минимумом растраты усилий (отходов) и с максимальной эффективностью имеющихся человеческих и временных ресурсов. Встают вопросы, как отладить процесс создания решений, сделать его эффективным и безотходным? И какие формы и методы процесса использовать, чтобы получать лучшие решения различного типа задач?

12. Современная технология фасилитации

Фасилитация – это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Фасилитация необходима там, где люди стремятся достигнуть общей цели в командной работе, проектной группе, в ходе совещания. Другое определение фасилитации дал Роджер Шварц, по его мнению «Групповая фасилитация это процесс, в котором человек, выбор которого приемлем для всех членов группы, который достаточно нейтрален и у которого нет достаточной власти для принятия решений, диагностирует необходимость и вмешивается, чтобы помочь группе в выявлении и разрешении проблем и в принятии решений для увеличения эффективности группы».

Таким образом, чтобы прийти к конструктивным решениям, процессом обсуждения и групповой работы необходимо управлять и координировать действия участников совещания, встречи. Такой процесс осуществляет фасилитатор, который управляет процессом, вовлекает участников и структурирует работу группы.

Фасилитатором (от англ. facilitate – делать действие или процесс более простым) часто называют ведущего, основная задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска и анализа информации, принятии решений участниками групповой работы.

Фасилитатор – это не тот, кто сам выполняет определенную задачу, а тот, кто использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми и владеет специальными техниками, которые позволяют группе принимать решения, определять цели, осваивать новые навыки.

Фасилитатор отвечает за процесс, группа – за содержание. Содержание - фактические идеи, предложения и решения, которые рождаются во время группового обсуждения. Это то, над чем работают участники, чтобы достигнуть цели. Процесс - ход совместной работы группы, это то, как группа решает проблему.

Выделяют различные виды фасилитации.

1. Фасилитация при проведении рабочих совещаний (meeting facilitation).
2. Фасилитация рабочих групп и команд (team facilitation).
3. Фасилитация организационных изменений (organisational facilitation).
4. Фасилитация изменений на уровне макроэкономических, политических и социальных систем и сетей (system/network facilitation).

13. Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений

Для создания эффективного процесса выработки решений нам необходим фасилитатор, который будет управлять всем процессом. В зону его влияния входят следующие аспекты:

- учет этапов совещания;
- фокусировка группы на теме и цели;
- сбор информации и мнений;
- фиксация результатов группового обсуждения и визуализация для понимания;
- достижение консенсуса и принятие решений;
- управление групповой динамикой (создание рабочей атмосферы, вовлечение каждого участника, управление неконструктивным поведением, поддержание энергии в группе).

Остановимся поподробнее на вышеперечисленных аспектах.

Основные этапы процесса совещания и группового обсуждения просты, как и в любом художественном произведении в совещании есть этапы: Подготовка, Открытия, Основной рабочей части, Завершение. Мы здесь не будем говорить о подготовке, открытии и завершении, хотя все это очень важные и необходимые части для процесса. Поговорим о рабочей части, где разворачиваются основные техники фасилитации, происходит обсуждение и формирование решения.

Фокусировка группы. Задача фасилитатора – установить в начале курс, маршрут по которому пойдет группа и избегать отходов от него. По ходу всего обсуждения напоминать о цели и обозначать как данная активность и техника приближает нас к достижению результата; проводить промежуточные итоги; четко давать инструкции каким способом сейчас группа будет обсуждать, работать и контролировать время и выполнение заданий. При отклонении группы от заданной темы важно возвращать ее обратно к цели, а возникающие побочные вопросы перенаправлять и фиксировать для отдельного обсуждения.

Фиксация результатов обсуждений работы. Фиксируйте обсуждение и делайте мысли и высказывания достоянием все группы, это поможет общему пониманию и продвижению группы по обсуждаемым вопросам. Существуют разные способы фиксации – фасилитатор или один из участников пишет на карточках или флипчарте, участники сами фиксируют свои мысли на карточках и затем их вывешивают на модерационных досках. Здесь существует правило, что важно писать ближе к высказыванию – то что сказал человек, а если уточняете, то попросите человека самого это сделать. Используйте визуализацию (картинки, образы), один из современных

развивающихся методов – визуальные графические шаблоны, которые подготавливаются заранее, а по ходу совещания в них вносятся результаты обсуждений.

Визуализация дискуссии и ее результатов способствуют лучшему общему пониманию, фокусировки внимания участников, возможности в любой момент обратиться к написанному, а также созданные визуальные картинки являются якорями и позволяют лучше запоминать.

Сбор информации и мнений. На этапе сбора информации и мнений мы выявляем индивидуальные мнения по обсуждаемой теме, собираем все аспекты, которые значимы для участников по вопросу. И на этом этапе очень важно вовлечь каждого участника в действие и обсуждения для получения от каждого вклада. Ведь по исследованию, проведенному в Гамбургском университете, оказалось, что чем выше качество индивидуального вклада, касательно рассматриваемой темы в начале группового взаимодействия, и чем более разносторонен и независим индивидуальный вклад, тем выше будет групповая производительность. Таким образом, высококачественный индивидуальный вклад оказывает влияние на конечное решение группы.

Существует много различных техник для сбора информации: использование разного типа вопросов, мозговой штурм (разные техники брейнсторминга), сбор индивидуальных мнений с помощью модерационных карт и их группирование, чтобы разбить на категории, ранжирование – для выявления важности. Для менеджеров и фасилитаторов, ведущих совещания и групповые обсуждения важно знать различные методы и техники фасилитации, и когда и как их использовать.

Создание консенсуса. Задача фасилитатора создать процесс, который будет фокусироваться на достижении консенсуса. Консенсус, это не тогда когда все соглашаются, но когда участники согласны согласиться («я могу с этим жить и поддерживаю это»).

Многие люди приходят на обсуждение с разными взглядами по обсуждаемому вопросу. Необходимо создать такой процесс и условия, чтобы люди друг друга услышали, осознали, что стоит за разными мнениями и позициями, поняли аргументы друг друга, проанализировали альтернативы и другие возможные решения. Фасилитатор контролирует процесс достижения консенсуса, и если в ходе обсуждения возникает спор, обсуждение становится эмоциональным, слишком много времени теряется, то нужно использовать техники вмешательства и помогать группе.

Чтобы помочь группе достичь консенсуса фасилитатор будет:

- выявлять моменты согласия;
- переформулировать высказывания, чтобы подчеркнуть общность идей;
- исследовать цели отдельных участников;
- подталкивать людей исходить от идей других;

- проверять истинность консенсуса, не является ли он конформизмом (действительно и все согласны);
- проверять соответствует ли консенсус задаче.

Управление динамикой группы. Поскольку мы и имеем дело с группой индивидов, то мы сталкиваемся и работаем с двумя реальностями: индивиды (со своими личностными особенностями, мотивацией, интересами) и внутригрупповые процессы и эффекты (позиционирование, лидерство, коммуникация, группирование, конформизм, конфликты и др.).

Фасилитатор будет работать с неконструктивным поведением отдельных участников и группы. Неконструктивное поведение – это любое действие участника, осознанно или неосознанно проявляющее неудовольствие используемым процессом, содержанием совещания или внешним фактором, не относящимся к сессии. И здесь действия фасилитатора: осознанное предотвращение, раннее выявление, четкое разрешение! Ведь задача фасилитатора создать конструктивный процесс обсуждения, а любое неконструктивное поведение разрушает его, отвлекает группу и не дает возможности двигаться к решению вопросов. В арсенале фасилитатора должны иметься техники вмешательства и возвращения группы и отдельных участников к работе, причем верх мастерства – когда из неконструктивного участника вы делаете вовлеченного и активного.

Еще один аспект управления групповой динамикой – поддержание высокой энергии на совещании. Высокая энергия заряжает тему и вовлекает участников в активную работу. Поэтому вы как фасилитатор задавайте темп и ритм дискуссии, делайте перерывы в работе, а также учитывайте естественные провалы энергии по времени (середина утра, после обеда, середина вечера). В периоды спада энергии в группе проводите интерактивные действия – командообразующие упражнения, работу в малых группах, в парах, высоко динамичные методы фасилитации с перемещениями. Избегайте монологов, презентаций, творческих упражнений.

Существует множество различных методов и техник, которые можно использовать в совещаниях и обсуждениях для организации правильного процесса выработки решений и получения качественных результатов. Эти методы нужно знать и подбирать в соответствии с целью предстоящего совещания, условий (времени, места, специфики), участников.

Существуют разные **классификации методов**, приведем примеры нескольких:

- методы и техники для решения определенных задач (Сбор информации, Анализ проблем, Генерация идей, Выработка и оценка вариантов решения, Достижение консенсуса и принятие решений, Планирование действий);

- методы для работы с малыми группами (от 3-15 чел.) и большими группами (от 15 чел. и до 1000);
- методы с четко-структурированным процессом (пошагово прописаны активности в методе и получаемые результаты) или методы с неструктурируемым самоорганизующимся процессом (например, Open Space или Динамическая фасилитация);
- методы по типу выполнения техник и методов фасилитации (как людей применяем к процессу) (ВСЕ; ГРУППА; ВСЕ ОДНОМУ; ОДИН ВСЕМ).

Последняя классификация требует большего пояснения, остановимся на ней. Классификация предложена Тони Манном:

- «Все» – каждый человек работает самостоятельно, выполняет задание и использует заданную технику/метод
- «Группа»– группа работает вместе, делая задание и используя заданную технику/метод
- «Все одному» – все адресуют свой вклад одному человеку, который использует заданную технику/метод
- «Один всем» – один выполняет задание для или от имени всех остальных (см. таблицу 1).

На сегодняшний день существует большое разнообразие методов и техник фасилитации, эксперты из международной ассоциации фасилитаторов IAF насчитали более пятисот различных методов фасилитации.

Таблица 1 – Сравнение типов фасилитаций по типу выполнения техник

Типы фасилитаций	Преимущества	Недостатки
Все	У каждого есть возможность вложить свои идеи, мысли, восприятие	Требуется больше времени, чтобы собрать вклад со всех, и группировать или анализировать его
Группа	Может быть выработано иное, или «общее» мнение, перемешанные группы могут произвести смесь идей, восприятий, взглядов	Групповой формат все равно нуждается в еще одном формате, чтобы стать эффективным – например – все (для согласования)
Все одному	Есть возможность отбирать мысли других и требуется меньше времени для выражения идей, мыслей	Мнения отдельных людей может потеряться и мнения одного или двух человек может возобладать
Один всем	Есть возможность сберечь усилия, получив мнение эксперта	Если эксперт ведет себя не правильно, все может превратиться в сольную самоориентированную презентацию.

При этом в практике организации групповой работы и повышения эффективности групповых решений наиболее популярными являются

методы и техники для сбора информации с целью исследования проблем или генерации идей, и техники, связанные с созданием и принятием решений.

Приведем примеры таких методов и техник:

- сбор мнений/идей с помощью модерационных карт;
- ментальные карты;
- ранжирование с помощью меток;
- «В это же время в следующем году»;
- двумерная матричная диаграмма;
- «Важное и желаемое»;
- анализ поля сил Курта Левина;
- мировое кафе;

Опишем некоторые из обозначенных методов более подробно:

Сбор мнений/идей с помощью модерационных карт. Цель: сбор мнений и идей. Этот метод позволяет выставить мнение/идеи участников группы на общее рассмотрение для изучения и использования затем в процессе.

Когда используется: можно использовать в тех областях, где нужно исследовать проблему, принимая во внимание большое количество факторов и задач, некоторые из которых могут быть не проявлены. Метод хорошо подходит для проведения сбора мнений, мозгового штурма, анализа проблемы или поиска решения.

Как применять:

1 фаза. Сбор идей с помощью карточек. Озвучиваете обсуждаемый вопрос или проблему (например: Что вас демотивирует на работе?) и вывешиваете написанный четкими буквами вопрос на доску. Затем просите каждого участника молча и индивидуально ответить на вопрос, может быть несколько вариантов ответа. При этом каждая идея должна быть написана на отдельной карточке, маркером и крупно. Раздаете участникам сессии модерационные карточки и маркеры, просите писать печатными буквами. Собираете карточки и перемешиваете.

2 фаза. Группирование идей (рисунок 2). Фасилитатор знакомит с правилами этой фазы. Он озвучивает и показывает по очереди карты. Если группе не понятно содержание карты, то запрашиваем пояснение у автора, если все понятно, то сразу размещаем. Время на пояснения ограничено 30 секунд. Карточки, близкие по смыслу, размещаем в одну группу. Если мнение группы разделилось по поводу карты, то пишем копию карты и размещаем в их в две группы. Последнее слово за автором. Все конфликты визуализируются.



Рисунок 2 – Группирование идей.

3 фаза. Присваиваем названия группам. Фасилитатор озвучивает карточки группы и просит придумать общее название этой группы, при этом группа должна прийти к общему решению. Избегайте семантики, если все понимают, что подразумевается под названием, то не спорьте о словах. Если трудно придумать название группы, то разбейте содержимое на две или более частей, и придумайте им названия. Название пишется на карточке круглой или овальной формы и прикрепляется сверху группы карточек. В итоге у вас получится несколько факторов – ключевых ответов на поставленный в начале встречи вопрос. Затем можно провести ранжирование с целью выявления важности выявленных факторов, проблем, решений.

Ментальные карты (Mind-map). Автор методики ментальных карт (mind-map) – Тони Бьюзен.

Цель: сбор информации, генерация и структурирование идей

Когда используется: метод Mind-map (ментальные карты) применяется для углубленного изучения конкретной темы, для выявления связей и отношений. Можно применять в начале проекта, чтобы составить первое представление о том, что нужно учитывать во время подготовки и реализации проекта.

Как применять. В центре доски рисуется большой круг или другая форма с ключевой темой обсуждения.

По команде группа начинает дополнять схему. Фасилитатор фиксирует идеи на доске или это делают участники на картах, а затем их размещают на

доске, при этом важно найти сначала главные подтемы, основные линии, исходящие от главной темы. Карта развивается от общего к частному.

К каждой из найденных главных подтем подсоединяют частные аспекты и вопросы. Таким образом, развиваются ветви с побегами.

В другом варианте проведения метода, можно сначала попросить каждого участника самостоятельно создать свою карту по вопросу обсуждения, а затем создается общая карта (рисунок 3).



Рисунок 3 – Методика ментальные карты.

Другой вариант работы: использовать ноутбук, проектор и специальную программу, помогающую создавать ментальные карты. Участники обсуждают, а один человек весь ход обсуждения сразу отражает в компьютере, рисуя карту.

Ранжирование с помощью меток. Цель: Эта техника представляет форму консенсуса, воспринимаемую зрительно. Используется для того, чтобы позволить группе визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые некоторым из участников группы кажутся важными, а также используется при принятии решений.

Когда используется: голосование метками лучше всего использовать, когда требуется взгляд на консенсус. Это может быть когда есть ряд проблем, имеющих различную важность для разных членов группы. В таком случае вам нужен простой метод выявить согласие по общим областям. Голосование используется для принятия решения группой или для получения экспресс - статистики по исследуемому вопросу (рисунок 4).



Рисунок 4 – Ранжирование с помощью меток.

Как применять.

1. Расположите на доске названия факторов, за которые будете голосовать, списком или в виде матрицы.

2. Раздайте участникам клейкие метки для голосования. Количество меток может быть разным, в зависимости от формы и целей голосования. Если голосуем за самые важные проблемы/факторы, которые были выявлены на предыдущем этапе обсуждения, то часто такое правило: количество факторов деленное на 2.

3. Озвучьте вопрос и попросите каждого участника принять решение. Когда все ответили, что уже выбрали, приступайте к голосованию.

4. Подсчитайте результаты голосования и зафиксируйте места/ рейтинг.

5. Результаты можете вынести на отдельную доску и расставить в порядке убывания, или просто обозначить цифрами мета рейтинг.

Попросите участников проанализировать полученную статистику.

Метод «В это же время в следующем году».

Цель: создание вариантов решений

Когда используется: полезно использовать данную технику когда барьеры для изменений кажутся непреодолимыми или когда у группы низка уверенность.

Как применять.

1. Просим участников представить, что сейчас – то же время, только через год. И все наши желания осуществились. Каждый из бизнес-планов реализован и миссия стала реальностью. Давайте взглянем назад и опишем как мы этого добились. Что произошло в это время, что позволило нашим планам осуществиться. Используйте прошедшее время.

2. Распределитесь на малые группы и проведите обсуждение этих вопросов.

3. Попросите каждую группу презентовать свою историю, как мы это сделали остальным.

4. Зафиксируйте варианты решений, прозвучавшие в каждой истории и оцените их.

Двумерная матричная диаграмма.

Цель: оценка вариантов и принятие решений

Когда использовать: метод служит для наглядного представления ситуаций, которые определяются двумя решающими факторами. Прекрасно подходит для сравнения, расстановки приоритетов или оценки вариантов идей, решений. Примеры осей:

- возможность применения/ важность для организации - при анализе предложений, разработок;
- цена/качество – при сравнительном анализе конкурентов;
- реализуемость/ эффективность – оценка идей;
- дальность эффектов/ качество эффектов (позитивные/негативные) - прогнозирование вторичных эффектов (матрица последствий);
- анализ риска – уровень награды/ уровень риска и другие.

Как применять.

1. Группе представляется диаграмма, объясняется смысл ее осей.

2. Ставится задание для группы оценить по предложенным факторам и разместить все выявленные ранее проблемы или предложенные решения на данной диаграмме.

3. Обозревается и анализируется полученный результат, отбираются факторы, проблемы или решения для дальнейшей работы.

Метод «Важное и желаемое».

Цель: оценка вариантов и принятие решения. Помочь группе оценить применимость потенциальных решений, сценариев.

Когда использовать: обычно технику применяют когда уже выявлены самые важные проблемы или сформированы варианты решений.

Как применять.

1. Попросите группу перечислить критерии, которым бы они хотели чтобы соответствовал идеальный сценарий/вариант. Здесь важно отслеживать, чтобы участники не занимались поиском решений, а выписывали критерии.

2. Попросите группу распределить выписанные критерии на важные (должны быть выполнимы) и желаемые (хорошо бы, чтобы были выполнены).

3. Создайте таблицу критериев (Таблица 2) и впишите в нее возможные предложения/варианты.

4. Попросите группу оценить каждое предложение по всем критериям и отметить в таблице «+» - если предложение удовлетворяет критерию, «х»-если предложение не удовлетворяет критерию.

5. Уберите те варианты предложений/ решений, где есть крестик по какому-либо важному критерию.

6. Попросите группу суммировать галочки и крестики по каждому предложению и прийти к итоговому решению.

Таблица 2. Оценка предложений по важным и желательным критериям.

Критерии	Предложение 1	Предложение 2	Предложение 3
Важные			
1.			
2.			
3.			
Желательные			
1.			
2.			

Анализ поля сил Курта Левина. Анализ силового поля – техника управления, разработанная Куртом Левиным для диагностики ситуации.

К. Левин полагал, что в каждой ситуации одновременно действуют движущие и сдерживающие силы, которые влияют на любое изменение (рисунок 5). Движущие силы стремятся начать изменения, поддерживают их. Сдерживающие силы – силы, стремящиеся ограничить воздействие движущих сил.

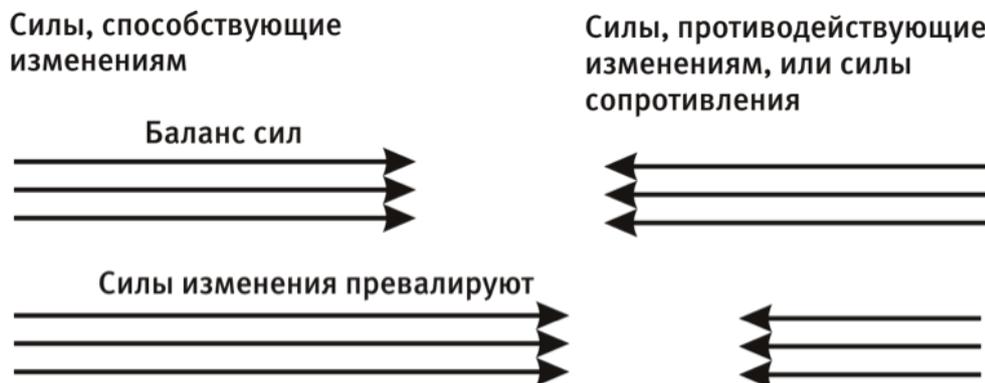


Рисунок 5 - Анализ поля сил Курта Левина.

Цель: выявление сил, которые помогают и мешают изменению, проблеме, ситуации или решению.

Когда использовать: при оценке изменений, принимаемых решений, при планировании реализации решений, программ изменений. Полезна при оценивании легкости или сложности выполнения конкретных действий, помогает в планировании по преодолении барьеров внедрения.

Как применять.

1. Обозначьте вопрос для анализа (конкретное изменение, происходящее в Вашей организации или решение, которое планируется внедрять. Например: «Внедрение электронного документооборота в компании»)

2. Проанализируйте изменения, отвечая на вопросы:

- Что содействует изменениям?
- Что мешает проведению изменений?
- Как уменьшить силы сопротивления?
- Как увеличить силы содействия изменениям?

3. Выберите, что вы будете реализовывать. Можно использовать способ ранжирования.

4. Создайте план действий.

Мировое кафе (The World Café).

Цель: сбор информации, обмен мнениями большого числа людей.

Когда использовать: «The World Café» – способ создать живую дискуссию, касающуюся вопросов основной темы совещания или конференции. Метод применяется для больших групп для обсуждения комплексного вопроса, актуального для организации (например, принятие корпоративных ценностей или разработка программы «Управление талантами»).

Как применять.

1. Заранее определены и согласованы основная тема обсуждения и подтемы/вопросы обсуждения на столах (3–5 подтем).

2. Участники распределяются по группам, представляются основная тема обсуждений и вопросы, которые будут обсуждаться на столах.

3. Предлагается отдельным участникам взять на себя роль «хозяина» круглого стола, к которому будут приходить в гости группы (кому тема интересна и он готов все время в ней работать).

4. Участники расходятся по круглым столам и обсуждают обозначенный там вопрос. «Хозяин» – фиксирует все озвученные идеи на листе флипчарта. Затем участники встают и идут за другой стол, а «хозяева» остаются за своим столом постоянно.

5. При приходе следующей группы за круглый стол, хозяин кратко рассказывает, что было и какие идеи озвучила предыдущая группа (ы).

6. Далее участники беседуют на заявленную тему, а хозяин все фиксирует.

Проходит несколько раундов работы со сменой столов группами (3-5 раундов).

7. Подведение итогов – «хозяева» круглых столов резюмируют дискуссии за своими столами на всех участников. Возможен дополнительный этап с отбором и оценкой идей.

Итак, динамика современного рынка требует от организаций высокой гибкости и постоянных внутренних изменений, готовности к саморазвитию, что влечет за собой привлечение все большего числа сотрудников для решения проблем и создания новых идеи. Групповые формы работы, такие как совещания, митинги, стратегические сессии, рабочие и проектные группы все больше рабочего времени занимают у сотрудников и менеджеров организаций. И поэтому современным лидерам и руководителям просто необходимо уметь создавать процессы производства решений в ходе групповой работы для получения качественных результатов и разработки инновационных продуктов. Изучение технологии фасилитации и инновационных методов групповой работы позволит современным лидерам и руководителям создавать эффективные процессы исследования проблем, создания и принятия решений, получать максимальную производительность от своих групп, а также использовать широкий арсенал методов и техник фасилитации групповой работы для решения различных типов задач, а не заикливаться на привычных или «любимых» методах групповых обсуждений.

С внедрением технологии фасилитации и института фасилитаторов в организациях совещания и групповые формы обсуждений и работы становятся более качественными: быстрыми, эффективными, креативными и приносящими удовольствие участникам как от процесса, так и от результата. Это сильно влияет на групповую производительность и качество групповых решений, и как следствие на эффективность организации в целом. При этом в организации происходит изменение корпоративной культуры, от вертикальной и иерархичной переход к более горизонтальной, так как фасилитация это демократичный подход, позволяющий вовлекать сотрудников к исследованию проблем и выработке решений. В организациях, использующих фасилитацию групповой работы, активно развивается культура участия и диалога, что является неотъемлемой предпосылкой создания инновационной среды в организации и будущей прибыли.

14. Переговоры

Переговоры – коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.

Функции переговоров:

- поиск совместного решения проблемы;
- информационная функция
- коммуникативная функция
- регулятивная функция
- пропагандистская функция
- решение собственных внутренне- и внешнеполитических задач

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Виды переговоров. Существуют две основные разновидности переговоров – позиционные и принципиальные:

- позиционные, стратегия которых ориентирована на спор о конкретных пунктах (позициях) в решении конфликтного вопроса (например, спор о конкретных пунктах договора, спор о цене в процессе купли-продажи, данную стратегию чаще называют позиционным торгом);
- принципиальные (или переговоры по существу) предполагают максимальный учет интересов сторон и совместную выработку на этой основе общего соглашения.

Описанные выше две разновидности переговоров также могут проходить как:

- мягкие переговоры, когда стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что, в конце концов, приводит к принятию неэффективного для обеих сторон решения;
- жёсткие переговоры, т.е. настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

Относительно других классификаций переговоров, то они могут различаться по числу и уровню участников, по кругу обсуждаемых вопросов, по механизмам принятия решений, продолжительности, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Стадии переговоров.

1. Подготовка к переговорам;
2. Переговорный процесс;
3. Завершение переговоров и анализ их результатов.

Подготовительный этап включает информационную и организационную подготовку.

Информационная подготовка включает:

- анализ проблем, диагноз ситуации;
- формирование общего подхода к переговорам, их целей, задач, позиций;

– прогноз развития ситуации, определение возможных вариантов решения;

– подготовку предложений и их аргументацию, составление необходимых документов.

Организационная подготовка включает:

– определение состава делегации и ее руководителя (типичная ошибка для российских участников переговоров – слишком большой количественный состав делегаций);

– установление рабочих отношений с предполагаемым партнером: демонстрация заинтересованности в участии в переговорах, запрос (если необходимо) дополнительной информации (например, технической документации).

– согласование с партнером организационных моментов предстоящих переговоров (уровень ведения переговоров: кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т. д.; место проведения переговоров, количественный состав делегации: сколько человек примет участие в переговорах).

– внесение предложений по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

Важно также обратить внимание на *тактическую подготовку*, которая сориентирована на выбор методов и способов ведения переговоров, распределение ролей между участниками команды, на отладку рабочих, деловых отношений с партнером.

Переговорный процесс.

Рассадка: глава делегации садится в центре, напротив него - глава партнерской делегации; справа от главы - второе лицо в делегации, слева – переводчик (при необходимости).

Непосредственно беседа. Первый этап - уточнение интересов, позиций, целей и т. д. участников переговоров. (Внимание: как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов).

Второй этап - обсуждение позиций; главное на этом этапе - аргументация предлагаемых решений.

Третий этап - согласование позиций. Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

Рекомендации по проведению беседы:

– спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен, необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая;

– через 5–7 минут после начала подается чай, кофе;

- через час беседы чай, кофе предлагается вторично;
- по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

Анализ результатов переговоров.

В частности необходимо проанализировать:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Целесообразно по окончании переговоров *подготовить отчет* об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.

В случае возможного срыва выполнения договоренностей, необходимо заранее поставить партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Тактики ведения переговоров. Тактика переговоров – набор конкретных действий (в том числе речевых), которые совершаются в определенном порядке и в определенные сроки для достижения промежуточных целей переговоров.

Например, возможно использование следующих тактических приемов.

1. *Постепенное повышение сложности решаемых вопросов*, когда сначала партнерам предлагают решить менее важные, менее проблемные вопросы, на которые довольно легко получить положительный ответ. Это создает благоприятный психологический климат, показывает, что проблема решаема. Далее следует поиск «общей зоны решений» и «общей формулы решений». Чтобы добиться от партнера соглашения по менее важным вопросам, можно «разложить» проблему на составляющие и добиваться соглашения по каждому элементу. Положительное решение ряда легких вопросов помогает убедить партнера в том, что решаемы и более сложные проблемы.

2. *«Пакетирование» предложений*, когда малопривлекательные предложения увязываются с рядом привлекательных и предлагаются партнеру, заинтересованному в быстрой реализации последних. Такая тактика ускоряет договоренность и дает приоритет инициатору пакета предложений.

3. *Тактика постепенных уступок*; эта тактика не обязательно ослабляет позицию партнера. Согласие пойти на уступку скорее рассматривается как желание избежать затруднений для обеих сторон.

Методы ведения переговоров:

1. *Вариационный метод* может быть реализован на подготовительном этапе переговоров. Он заключается в распределении предполагаемого результата на:

- идеальное решение проблемы;
- оптимальное решение и то, какими аспектами в решении проблемы можно пренебречь;
- вынужденное решение и его сроки;
- предложение партнера, которое обязательно следует отклонить.

Все эти варианты продумываются заранее, как и варианты стратегии при каждом из них.

2. *Метод интеграции* целесообразно использовать в том случае, если партнер не отступает от своих узких интересов, ведет позиционный торг.

При использовании этого метода главное — убедить партнера в необходимости учета общественных взаимосвязей, потому что они сулят взаимную выгоду. Метод интеграции, как и метод уравнивания, требуют от общающихся высокого уровня лингвистической компетентности, свободного использования тактик и приемов убедительной речи при соблюдении ортологических и этических норм.

3. *Метод уравнивания* сосредоточивает внимание участников переговоров на пристальном анализе системы контраргументов партнера. К этому методу обращаются в двух случаях. На подготовительном этапе, когда смоделировать ход переговоров невозможно без анализа позиций партнеров, и в ходе переговоров, когда партнер «тянет время», не хочет рисковать или недостаточно компетентен.

Фаза переговоров, требующая обращения к методу уравнивания, может быть переломной, решающей. Принцип его применения – четкая эмоциональная и информационная реакция на контраргументы партнера с использованием цифр, фактов, результатов расчетов и т.д.

4. *Компромиссный метод* проявляется в готовности партнеров учитывать интересы друг друга и идти на уступки. Это предполагает отказ от исходных требований и формулировку новых.

Сложность компромиссного метода, с одной стороны, заключается в том, что предлагаемое компромиссное решение может превышать полномочия и компетенцию участника и вызывать так называемое условное соглашение. С другой стороны, сложности метода обусловлены психологически: продвижение к решению вопроса на основе уступок требует от представителей фирм с несовпадающими интересами колоссального терпения в преодолении инерции упорства.

Типичные ошибки участников переговоров.

1. *Иррациональная эскалация.* Эскалация характерна для аукционов, забастовок, маркетинговых кампаний, ценовых войн и конкурентных приобретений. В процессе переговоров сторона/стороны ведут торг, стремясь

добиться успеха, но иррационально не принимает во внимание возможную реакцию другой стороны/сторон.

2. *Постановка на якорь.* Исходная позиция сторон при начале переговоров выступает как якорь, который будет тормозить переговоры при изменении обстоятельств и мешать достижению соглашения.

3. *Использование преимущественно легкодоступной информации.* Переговорщики склонны опираться на более доступные данные, чем на действительно нужные для принятия решения. Требуется тщательный поиск соответствующей информации и анализ данных.

4. *Чрезмерная уверенность.* Чрезмерная уверенность в успехе выгодной для вас позиции. Переоценка вероятности доминирования, самонадеянность, недооценка роли другой стороны ведут к утрате гибкости, что препятствует достижению желаемого соглашения.

15. Телефонные коммуникации

Телефонный разговор – контактное по времени, но удаленное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников.

Специфика телефонных коммуникаций состоит в том, что значительная часть невербальных сигналов говорящего не доходит до слушателя, он не видит выражения лица, жестов. По этой причине затруднено управление телефонными коммуникациями, вследствие чего они могут неоправданно затягиваться. Отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства коммуникаций.

Статистики утверждают, что бизнесмены, чья деятельность связана с необходимостью установления деловых контактов, тратят на разговоры по телефону от 25 до 75% рабочего времени.

Преимущества телефонных коммуникаций:

- скорость передачи информации (выигрыш во времени);
- немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии;
- непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи;
- конфиденциальность контакта;
- сокращение документооборота;
- экономия средств на организацию контактов других видов.

Для освоения правила эффективного ведения телефонных переговоров, необходимо выделить *отличительные характеристики* этого вида коммуникаций:

– *коммуникативная установка* – ориентация на расположение собеседника к дальнейшим деловым контактам; получение, передачу достоверной информации;

– *роли участников коммуникаций* - отправитель и получатель, однако дополнительное преимущество получает инициатор разговора, так как он заранее продумывает свое поведение, выбирая удобный ему момент и манеру ведения разговора;

– *невербальными средствами телефонных коммуникаций* могут быть: паузы (их продолжительность), интонация (выражающая энтузиазм, согласие, настороженность и т.д.), шумовой фон, а кроме того, быстрота снятия трубки (после гудка), параллельное обращение к другому собеседнику и т.д.

Основные правила коммуникации по телефону:

– поднимая трубку по звонку, необходимо представиться, назвать организацию или подразделение.

– прежде, чем набрать номер, надо продумать свою речь, сформулировать вопросы, подготовить необходимую информацию.

– нельзя задавать несколько вопросов подряд, надо делать паузы, чтобы услышать ответы.

– необходимо помнить, что телефонный разговор усугубляет недостатки речи, поэтому надо говорить внятно и не слишком быстро.

16. Коммуникативные барьеры

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения *коммуникативных барьеров*. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту. Можно выделить следующие барьеры, затрудняющие обмен информацией между людьми в ходе делового общения: сенсорные, информационные, психологические, социальные и организационные.

К сенсорным барьерам относятся

– физические помехи (шум, большое расстояние, физические преграды и др.),

– отвлекающие моменты (телефонные звонки, посетители, плохое самочувствие и др.),

– дефекты органов чувств (плохие слух, зрение или нечеткая речь).

К информационным барьерам относятся:

– недостаток информации (может быть механический обрыв информации и отсюда её искажение);

– неясность передаваемой информации;

– информационные перегрузки (передача слишком большого объема информации, который нормальный человек не в состоянии воспринять и запомнить);

- передача слишком сложной информации;
- давление времени (чтобы принять взвешенное решение).

К психологическим барьерам можно отнести:

- индивидуально-психологические особенности восприятия (например: неприязнь);
- социально-психологическую корректировку информации (например: при передаче негативной информации, человек ее смягчает);
- организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации (например: эффект глухого телефона);
- вербально–психологическую форму общения (например: при непосредственных контактах могут использоваться обман или манипуляции).

Эмоциональные барьеры означают, что люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, причём не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное).

Языковой барьер возникает, когда участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Так возможны:

- *барьер фонетического непонимания*, порождаемый невыразительной быстрой речью, речью-скороговоркой и речью с большим количеством слов и звуков-паразитов;

- *семантический барьер непонимания*, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения.

- *стилистический барьер*, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др.

- *логический барьер*, он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказательства.

К социальным барьерам можно отнести разный статус участников коммуникаций: коммуникация с вышестоящими руководителями является более сдержанной и осторожной; взаимодействие с нижестоящими часто определяется стремлением не подорвать свой авторитет.

Организационные барьеры связаны с политикой организации, организационными регламентами, стилем управления, т.е. факторами, мало зависящими от отдельных работников.

17. Деловая переписка

Деловая переписка – основная форма письменных речевых коммуникаций.

Письма – одно из самых распространенных средств общения в сфере деловых коммуникаций. Они составляют до 80% общего объема документов любой организации. Письмо является своего рода «визитной карточкой» организации. Грамотно составленное и оформленное деловое письмо говорит о высоком уровне культуры делового общения, что, несомненно, характеризует организацию с лучшей стороны.

Особенность деловой переписки заключается в том, что в ней употребляется стилистически нейтральная лексика, широко используются стандартные выражения и фразы, т.к. точность и лаконичность – основные требования к содержанию деловых писем.

Стадии подготовки деловых писем.

1. Определение цели составления письма. На этом этапе необходимо продумать, что надо довести до адресата или на какую реакцию рассчитывает отправитель. Можно переслать информацию, чтобы ее приняли к сведению, а можно побудить адресата к совершению каких-либо действий, принятию решений и т.п. Целевая установка во многом определяет стиль, характер изложения текста, его структуру.

2. Изучение государственных правовых актов и ведомственных нормативных и нормативно-методических документов, которые регулируют соответствующие вопросы.

Под законодательной и нормативно-методической базой деловой переписки понимается комплекс правовых положений, требований и методов, которые в совокупности устанавливают нормы создания и обработки документов. Этот комплекс включает в себя:

- федеральные законы;
- нормативно-правовые акты федеральных органов власти РФ;
- нормативно-правовые акты субъектов РФ;
- государственные стандарты;
- межотраслевые нормативно-методические документы, регламентирующие работу с документами.

Изучение этого комплекса является важным этапом, т.к. текст делового письма отличается не только информационной составляющей - часто он является юридическим доказательством при решении различных вопросов. Кроме того, знание правовых основ позволяет грамотно составить текст письма, детально проанализировать ситуацию, аргументировано обосновать свое мнение.

3. Сбор информации по существу вопроса, в том числе изучение ранее изданных документов, затрагивающих данную проблему.

Этот этап позволяет избежать дублирования, противоречий и акцентировать внимание на действительно нерешенных вопросах.

4. Составление проекта письма. Служебное письмо, как правило, посвящено одному вопросу. Его содержание может касаться и нескольких вопросов, но тогда они должны быть взаимоувязаны. Если же вопросы разнородны, целесообразно составлять несколько писем.

Текст письма не должен превышать одной - двух страниц. Более длинное письмо будет трудным для восприятия. Если материала больше, и он не укладывается в указанное количество страниц, оставшуюся часть данных представить в виде приложения к письму

Основные вопросы необходимо четко сформулировать и расположить их в последовательности наиболее оптимальной для восприятия. Наиболее важные и сложные вопросы рекомендуется располагать в начале письма.

Крайне важно определить *характер письма и отношение к адресату*.

Характер письма определяется его целью, это может быть письмо-просьба, письмо-извещение, письмо-ответ и т.п.

Отношение к адресату определяет стилистику его изложения, характер этического наполнения. Если адресат – это более высокопоставленный, более сильный, и независимый представитель структур управления, то это должно быть отражено в письме. Если адресат менее влиятелен, чем фирма-отправитель, то это также неизбежно должно найти отражение в письме. При этом тот, кто готовит письмо, должен решить, какое впечатление необходимо оставить о своей организации у адресата.

Может быть, необходимо убедить его в растущей силе своей фирмы, ее надежности и т.п., может быть, необходимо сетование на недостаток средств и возможностей по развитию фирмы и т.п.

С учетом изложенного составляется *план письма*. Обычно это этическое вступление, знакомство с фирмой, основные вопросы и просьбы, пожелания и заключение. Аргументация в письме должна быть не столько исчерпывающей, сколько достаточной. Деловые письма пишутся в нейтральном тоне изложения, в них не допускаются эмоционально-экспрессивная окраска и нелитературные обороты, даже если между сторонами существует серьезная конфликтная ситуация. Одна из особенностей деловой речи - широкое употребление *языковых формул*.

Языковые формулы - устойчивые (шаблонные, стандартные) языковых оборотов, используемых в неизменном виде.

Кроме выражения типового содержания языковые формулы нередко являются юридически значимыми компонентами текста, без которого документ не обладает достаточной юридической силой, или являются элементами, определяющими его видовую принадлежность.

Например в письме-претензии: «...в противном случае Вам будут предъявлены штрафные санкции»; «...в противном случае дело будет передано в арбитражный суд».

Текст - основной элемент каждого документа, а значит, и делового письма. От того, каким будет содержание письма, как излагается информация, зависит достижение цели его автором. Текст письма должен быть таким, чтобы оно служило средством коммуникации, могло побуждать к действию, помогать принимать нужные решения.

Общие требования к тексту делового письма:

- достоверность и объективность информации;
- полнота информации и кратность изложения;
- актуальность информации;
- аргументированность сведений и доказательств;
- точность, рациональность построения текста;
- логичность изложения;
- простота стиля.

Состав реквизитов делового письма

Реквизит – обязательный элемент, присущий определенному виду документа. К реквизитам делового письма относятся 16 из 30, указанных в ГОСТе.

Реквизит 01 – Государственный герб Российской Федерации;

Реквизит 02 – герб субъекта Российской Федерации;

Реквизит 03 – эмблема организации или товарный знак;

Реквизит 08 – наименование организации;

Реквизит 09 – справочные данные об организации;

Реквизит 11 – дата документа;

Реквизит 12 – регистрационный индекс (номер) документа;

Реквизит 13 – ссылка на регистрационный номер и дату документа;

Реквизит 15 – адресат;

Реквизит 18 – заголовок к тексту;

Реквизит 20 – текст документа;

Реквизит 21 – отметка о наличии приложения;

Реквизит 22 – подпись;

Реквизит 25 – печать;

Реквизит 27 – отметка об исполнителе;

Реквизит 28 – отметка об исполнении документа и направлении его в дело.

Виды деловых писем. Письма систематизируются по следующим группам.

1. Информационные письма (письма-сообщения, рекламные письма, письма-извещения, письма-уведомления, сопроводительные письма);

2. Просьбы, запросы, предложения.

3. Согласие, отказ, разъяснение.

4. Коммерческие письма (заключение договоров, запросы, предложения, поиск компромисса, исполнение договоров, заказы,

подтверждение, подтверждение заказа, получение и экспертиза образцов, оплата счетов);

5. Гарантийные письма.
6. Письма-претензии, письма-рекламации.
7. Письма по вопросам участия в выставках, ярмарках.
8. Приглашения, визиты.
9. Письма, содержащие выражения внимания, участия (поздравления, приветствия, соболезнования, извещения о происшедших изменениях).

Содержание делового письма. Содержание делового письма - это связной текст, который состоит из следующих частей: вступление, основная часть (основное содержание) и заключение.

Вступление делового письма вводит адресата в тему письма. Оно может предваряться *обращением к адресату*.

Следует отметить, что в нормативных документах, регламентирующих требования к переписке, не указывается необходимость оформления обращения. Однако в современной деловой переписке обращение стало неотъемлемым элементом любого письма. Обращение непосредственно к адресату не только вопрос этикета, оно привлекает внимание, помогает установить контакт. Начиная письмо с обращения, необходимо учитывать служебное положение корреспондента, сферу его деятельности.

Формы обращения к адресату:

1. Наиболее распространенная форма – обращение по фамилии.

Уважаемый господин Петров!

Уважаемая госпожа Моргунова!

Запятая после обращения придает письму будничный характер. Восклицательный знак, напротив, подчеркивает особое значение, придаваемое обращению его составителем.

2. Если неизвестно имя конкретного получателя письма, употребляют обращение:

Уважаемые господа!

3. В менее официальных письмах возможно использование обращения к имени и отчеству адресата:

Уважаемый Николай Сергеевич!

Уважаемая Нина Георгиевна!

Такое обращение, как правило, используется в письмах-приглашениях, письмах-извещениях или письмах, содержащих благодарность автора за проявленное внимание, оказанные услуги и т.д.

4. В письмах, адресованных высшим должностным лицам органов государственной власти и управления, указывается должность, а не фамилия:

Уважаемый господин Министр!

Такая же форма может применяться и при обращении к руководителям (президентам, директорам, председателям и т.п.) организаций, обществ:

Уважаемый господин председатель!

Уважаемый господин директор!

5. При обращении к лицам одного профессионального круга возможно использование следующей формы:

Уважаемые коллеги!

Это же обращение может носить более эмоциональный характер при употреблении выражения *Дорогие коллеги!* Нейтральный тон письма сохраняется, если оно начинается таким обращением: *Коллега, ...*

Во вступлении, как правило, формулируется причина составления документа, указываются основания подготовки письма. Другими словами, вступление содержит ссылку либо на документ, являющийся поводом или юридическим основанием для письма, либо на факты и события.

Действенность писем во многом определяется именно вступлением, оно либо пробуждает интерес корреспондента, или не затрагивает его. Очень важно эту особенность психологии человека учитывать при составлении писем, направляемых впервые, т.е. без предшествующей истории деловых отношений. Например:

На основании Положения о порядке и сроках хранения документов акционерных обществ, утвержденного постановлением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 03-33/по от 16 июля 2003 г.

Обратите внимание на то, что при упоминании в тексте письма другого документа (пример), следует приводить данные об организации-авторе, дате составления, регистрационном номере, заголовке к тексту. Это сразу дает понять, о каком конкретном документе идет речь.

Основная часть делового письма содержит доказательства, описанные события, его анализ и т.д. Иначе говоря, в основной части обосновывают вопрос, изложенный в письме. Аргументы, которые содержатся в этой части письма, позволяют в заключении сделать выводы, сформулировать предложение, просьбу, согласие или отказ в зависимости от назначения письма. Например:

При проведении проверки расчетов по платежам в бюджете с ГНИ № 26 обнаружилось, что по состоянию на 17 июля 2007 года Вами не уплачен налог. Задолженность составляет...

или:

Мы изучили возможности нашей будущей совместной деятельности в регионе и хотели бы отметить, что годовой оборот товаров может составить лишь...

Заключение делового письма включает в себя выводы, просьбы, предложения, рекомендации и т.д. Часто именно по заключению можно определить разновидность письма. Например, в заключении письма-просьбы будет содержаться ключевое слово *«просим»*, письма-предложения –

«предлагаем» или более развернутое выражение «будем рады, если Вы примете наше предложение...» и т.д.

Заключительную часть письма заканчивает *формула вежливости*. Она располагается на 2-3 интервала ниже текста перед подписью.

Наиболее распространенная формула вежливости: «*С уважением*». Например:

*С уважением,
Генеральный директор /подпись/ А.Г.Григорьев*

Следует отметить, что в последнее время многие фирмы используют элементы стиля, характерные для переписки с зарубежными партнерами. Такой стиль вполне оправдан, т.к. предполагает, в частности, большее разнообразие формул вежливости. Могут быть использованы, например, такие их формы:

*Надеемся на продолжение нашего сотрудничества;
Мы заинтересованы в Вашем положительном ответе;
Будем благодарны за быстрый ответ;
Искренне признательны за Ваше содействие;
Заранее благодарю за скорый ответ
и т.д.*

Текст письма может содержать не три, а две части или же состоять из одной. Например:

Мы провели анализ условий нашей посреднической деятельности по реализации Ваших товаров в регионе. Ваши предложения нас заинтересовали, однако мы хотели бы получить дополнительные данные.

Просим уточнить сроки поставки товаров и форму расчета с потенциальными покупателями.

В отдельных случаях письмо может состоять из одной заключительной части. В этом случае не даются пояснения, обоснования, а сразу излагается просьба, предложение, напоминание или отказ. Например:

Напоминаем, что для включения Вашей фирмы в число участников выставки необходимо до 15.10.2007 направить в оргкомитет следующие документы...

Нужно сказать, что нет строгих и однозначных требований к порядку расположения составных частей делового письма. В ряде случаев письма начинаются с заключительной части, т.е. с существа вопроса, а затем объясняют или обосновывают свои предложения, решения и т.д. Считается, что такой прием даже облегчает восприятие текста письма. Например:

Просим Вас ускорить отправку оборудования в соответствии с договором от 08.05.2007 № 17/9.

Если условия договора не будут выполнены, мы будем вынуждены предъявить штрафные санкции в размере...

Текст писем делится на абзацы, которые являются его простейшими компонентами. Абзацем должна выделяться каждая отдельная мысль (аргумент) или тема текста. Она служит показателем перехода от одной мысли или темы к другой и значительно облегчает восприятие информации.

Средняя длина абзаца - 4-6 предложений. Однако в тексте деловых писем часто встречаются абзацы, состоящие из одного предложения. Независимо от длины абзаца следует помнить, что он является внутренне замкнутой смысловой единицей. Каждое последующее предложение абзаца должно быть связано с предыдущим. В середине абзаца не может быть фразы, логически не вытекающей из предыдущего контекста. Нарушение этого требования затрудняет процесс письменной коммуникации.

Каждый абзац выделяется в документе абзацным отступом. Абзацы связного текста не нумеруют.

Содержание делового письма может быть представлено не только связным текстом. Иногда авторам приходится аргументировать свои предложения, просьбы и т.п. с помощью систематизированных данных. Они могут иметь как словесное, так и числовое выражение. Такие данные рекомендуется представлять в виде таблицы.

Таблица – перечень сведений (числовых данных), приведенных в определенную систему и расположенных по графам.

Форма таблицы используется при изложении цифровой или словесной информации о нескольких объектах по ряду признаков. Табличная форма позволяет представить информацию в более компактном виде, её применяют для лучшей наглядности и удобства использования данными.

Электронные письма. Правила деловой электронной переписки (*сетикет*) устанавливают ограничение на размер письма. Электронное сообщение должно быть в половину короче написанного на бумаге. Важная информация, имеющая большой объем отправляется в виде вложения к письму. Наличие в электронном письме вашей электронной подписи – правило хорошего тона в деловой переписке. На все электронные письма обязательно нужно отвечать. Если же письмо содержит вложение, необходимо в ответе подтвердить то, что вложение вами получено и доступно для просмотра.

Сетикет основан на правиле телефонного этикета, то есть, кто начинает, тот и заканчивает переписку. Явным отказом от общения является ваше «молчание» на протяжении 7 дней.

Важной особенностью деловой переписки является то, что на любые письма – бумажные и электронные – следует оперативно отвечать. Если это не соблюдается, то ваша деловая репутация может значительно пострадать.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие делового общения и его особенности. Деловое общение как управленческая категория.
2. Социально-психологические основы делового общения.
3. Принципы и функции делового общения в управлении персоналом.
4. Деловое общение и деловой этикет: соотношений категорий.
5. Единство ценностных оснований культуры и морали в деловом общении.
6. Особенности делового общения в коммерческой организации.
7. Роль руководителя в организации делового общения.
8. Перцептивные барьеры делового общения.
9. Взаимосвязь перцептивной, коммуникативной и интерактивной сторон делового общения.
10. Вербальные средства делового общения.
11. Невербальная система делового общения.
12. Структура делового общения.
13. Цикличность процесса делового общения
14. Основные виды делового общения.
15. Основные правила делового общения.
16. Этапы делового общения.
17. Особенности деловых переговоров и их характер.
18. Конфликты в деловом общении, стадии их становления и протекания.
19. Структура и типология конфликтов.
20. Стили поведения деловых партнеров в конфликтной ситуации.
21. Социально-психологическая диагностика конфликта.
22. Пути разрешения конфликтов в деловом общении.
23. Механизмы влияния на делового партнера в конфликтной ситуации.
24. Предпосылки формирования этики делового общения.
25. Универсальные этические принципы делового общения.
26. Этика делового общения в организации.
27. Этические проблемы делового общения.
28. Взаимосвязь профессиональной и всеобщей этики.
29. Социальные функции профессиональной этики.
30. Способы повышения нравственного уровня делового общения.
31. Общие правила оформления документов в деловом общении.
32. Виды деловой корреспонденции.
33. Культура общения по телефону.
34. Личностные особенности персонала в деловом общении.
35. Соотношение понятий «общение» и «личность».
36. Социально-психологические функции делового общения.
37. Особенности деловых переговоров.
38. Особенности деловой беседы.

39. Активное и пассивное владение словом.
40. Базовые технологии публичного выступления менеджера.
41. Специфика деловой речевой культуры сотрудников организации.
42. Письменная и устная деловая речь.
43. Формы и принципы управленческого общения.
44. Охрана персональных данных как аспект делового общения.
45. Соотношение категорий «общение» и «деловое общение».
46. Стратегии и тактики общения.
47. Коммуникативные барьеры делового общения.
48. Документ как основная форма делового общения.
49. Деловые письма и их формы. Основные требования к тексту.
50. Типичные ошибки в языке и стиле документов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Коробко В.И. Теория управления: учебное пособие для бакалавров/ В.И. Коробко. – М.: НОУ ВПО «Институт непрерывного образования», 2014. – Глава 13.
2. Деловое общение. Деловой этикет [Текст]: учеб. пос. для вузов / Автор-составитель И.Н. Кузнецов. - - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 431 с.
3. Титова, Л.Г. Технологии делового общения [Текст]: учеб. пос. для вузов по спец. экономики и управления / Л.Г. Титова. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 239 с.
4. Ковальчук, А.С. Основы делового общения [Текст]: учеб. пос. для вузов / А.С. Ковальчук. - - М.:Дашков и Ко, 2008. - 300 с.
5. Психология и этика делового общения: Учебник для студ. вузов / под ред. В.Н.Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 415 с.
6. Деловое общение [Текст]: учеб. пос. для вузов / И.А. Мальханова – М.:Академический проспект, 2003. – 221 с.