

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский государственный университет

А.М. ПИВОВАРОВ

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Второе издание

*Рекомендовано УМК СПбГУ в качестве учебного пособия
для студентов, обучающихся по уровню магистратуры
основной образовательной программы «Социология»,
по направлению «Социология»*

**купить
читать
онлайн**
znanium.com

Москва
РИОР
ИНФРА-М

УДК 316.6(075.8)
ББК 88.5я73

П32

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

Автор:

Пивоваров А.М. — психолог, канд. социол. наук, доцент кафедры социологии культуры и коммуникации, Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург)

Рецензенты:

Василькова В.В. — д-р филос. наук, профессор кафедры социологии культуры и коммуникации, Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург);

Казаринова Н.В. — канд. филос. наук, доцент кафедры социологии и политологии гуманитарного факультета, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» (Санкт-Петербург)

Пивоваров А.М.

П32

Деловые коммуникации: теория и практика : учебное пособие / А.М. Пивоваров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 162 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.29039/01913-9>

ISBN 978-5-369-01913-9 (РИОР)

ISBN 978-5-16-017953-7 (ИНФРА-М, print)

Целью изучения учебного пособия является повышение уровня коммуникативной компетентности в деловом общении. В центре внимания находится базовая форма деловой коммуникации, из которой возникли все остальные ее разновидности — деловой разговор. Подробным образом рассматриваются все этапы деловой беседы — установление контакта, ориентация в проблеме, обсуждение и принятие решения, а также противостояние манипулированию и ассертивное поведение. В обновленное издание включена глава, посвященная деловой электронной переписке и особенностям интернет-коммуникации. Каждая глава снабжена упражнениями и практическими заданиями.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Социология», «Психология», «Экономика». Может быть использовано для обучения студентов по многим другим социальным, гуманитарным и управленческим направлениям.

УДК 316.6(075.8)
ББК 88.5я73

ISBN 978-5-369-01913-9 (РИОР)

ISBN 978-5-16-017953-7 (ИНФРА-М, print)

© Пивоваров А.М.

ВВЕДЕНИЕ

Деловая коммуникация — явление многоплановое и как область социальной коммуникации имеет несколько разновидностей:

- деловой разговор (беседа);
- деловые переговоры;
- деловое совещание;
- деловое выступление/презентация;
- деловая переписка.

Широкое распространение электронных технологий в современном обществе создало условия для появления цифровых аналогов для каждой из упомянутых форм деловой коммуникации.

Обозначим фокус нашего внимания. Большая часть нашего учебного пособия посвящена той форме деловой коммуникации, которую мы считаем базовой и из которой в конечном счете вышли остальные ее разновидности — деловая беседа, или деловой разговор.

Обновленное издание снабжено новой главой, посвященной деловой электронной переписке, которая также содержит материал об особенностях интернет-коммуникации.

Предваряя переход к основному содержанию нашей работы, остановимся на том, как, на наш взгляд, соотносятся три понятия, которые будут часто встречаться на страницах этой книги, а именно: *коммуникация, общение, взаимодействие*.

К решению вопроса о соотношении терминов «коммуникация» и «общение» в науке существуют несколько подходов. Представители первого из них склоняются к полному отождествлению этих понятий. Как известно, в английском языке есть только одно слово *communication*, которое на русский язык можно переводить и как «коммуникация», и как «общение». Само слово *communicatio* с латыни переводят на русский язык как «делать общим, связывать, общаться» [51, с. 24].

Однако русское (так же как и, например, немецкое) слово «общение» имеет и свои особые смысловые оттенки. Трудно согласиться с мнением о полной синонимичности слов «коммуникация» и «общение», если представить себе существование таких терминов, как «средства массового общения» вместо «средств массовой коммуникации», «бизнес-общение» — вместо «бизнес-коммуникации» или «маркетинговое общение» — вместо «маркетинговые коммуникации». Исторически сложилось так, что слова «общение» и «коммуникация» приобрели различные коннотации.

Второй, наиболее радикальный подход состоит в полном разделении этих двух понятий. Так, по мнению М.С. Кагана, коммуникация является субъект-объектной связью, носящей сугубо информационный и монологический характер, в отличие от общения, которое представляет собою диалогическую субъект-субъектную связь, несущую

«и практический, материальный, и духовный, информационный, и практически-духовный характер» [28, с. 143]. М.С. Каган считает, что общение нельзя отождествлять ни с обменом сообщениями, ни с подчинением одного оппонента другому. Общение, по его мнению, есть непременно диалог, в котором происходит «процесс выработки новой информации, общей для общающихся людей и рождающей их общность» [28, с. 144].

Стоит признать, что слово «общение» имеет коннотацию, связанную с личностным, духовным контактом собеседников, в отличие от слова «коммуникация», отсылающего к деловитости и рациональности взаимодействия [26, с. 18]. Однако, на наш взгляд, такое резкое противопоставление коммуникации и общения не является оправданным, поскольку степень личностной вовлеченности партнеров по взаимодействию может сильно варьироваться даже в ходе одного коммуникативного эпизода.

На наш взгляд, целесообразнее найти некоторую «золотую середину» между двумя обозначенными выше подходами и рассматривать общение в качестве *уровня* социальной коммуникации, который включает социальные контакты и двух или нескольких людей, т.е. межличностную коммуникацию.

В современной психологии общение людей определяется «как специфический процесс коммуникации, связанный с психическим контактом между реальными субъектами и приводящий к их взаимодействию, взаимопереживаниям и взаимопониманию» [26, с. 29].

Данное определение общения вполне согласуется с определением межличностной коммуникации, под которой понимается «транзактное социальное взаимодействие посредством вербальных и невербальных символов, с ориентацией на индивидуального другого и на себя в отношении этого другого... и создающих в ходе взаимодействия единое (до некоторой степени) смысловое поле» [43, с. 103].

Так же то, что происходит между людьми во время общения, можно назвать не только межличностной коммуникацией, но и межличностным взаимодействием, т.е. «взаимной координацией несколькими людьми своих поступков» [65, с. 202]. Роль поступков или действий вполне может играть произнесение слов или фраз, обращенных собеседнику. Таким образом, употребляя термины «общение», «взаимодействие», «межличностная коммуникация», ученые обращают внимание на разные стороны одного и того же явления.

В данном учебном пособии понятия «взаимодействие» и «общение» мы используем как взаимозаменяемые, поскольку рассматриваем только взаимодействия между индивидами, а не иными социальными субъектами, такими как, например, группы или общности. Та же равнозначность будет относиться и к словосочетаниям «деловое общение» и «деловое взаимодействие», которые отражают социально-психологические аспекты деловой коммуникации, рассмотрению ко-

торых посвящено данное пособие. При этом и то и другое мы будем рассматривать как часть деловой коммуникации, связанную исключительно с межличностными контактами.

Целью освоения учебного материала данного пособия, в том числе выполнения упражнений и практических заданий, является повышение уровня *коммуникативной компетентности*.

Остановимся на содержании данного понятия. Коммуникативная компетентность — «это совокупность коммуникативных способностей, коммуникативных знаний и коммуникативных умений, адекватных коммуникативным задачам и достаточных для их решения» [63, с. 73].

Коммуникативные способности — это тот исходный уровень нашей коммуникативной компетентности, которым одарила нас природа. Люди отличаются по своей одаренности в общении — коммуникабельности, коммуникативной производительности, экспрессивности и т.д., так же как и по своим талантам в области музыки, математики, спорта и т.д. Далеко не все из нас от природы являются «мастерами», «гениями» или «гроссмейстерами» общения. «В целом из всех факторов, обуславливающих коммуникативные качества личности, на долю генетически-наследственного фактора отводится от 30 до 50%» [43, с. 139]. Это довольно внушительная цифра, однако стоит ли оправдывать свои неудачи в коммуникации «дурной» наследственностью? Каждый из нас, приложив большее или меньшее количество усилий, способен повышать свой уровень коммуникативной компетентности.

Коммуникативные знания приобретаются нами вместе с жизненным опытом, прежде всего с опытом межличностной коммуникации, они черпаются нами из общей эрудиции — «запаса достоверных и систематизированных гуманитарных знаний, относящихся к истории и культуре человеческого общения» [23, с. 10]. Коммуникативные знания мы получаем также с помощью образования и самообразования, в частности из книг, подобных той, которую сейчас держит в руках читатель.

Коммуникативные умения технически представляют собою умения передавать нужные сигналы и воспринимать сигналы открытые и скрываемые.

Среди важных разновидностей коммуникативных сигналов (табл. 1) выделяют вербальные, невербальные и паралингвистические [44].

Таблица 1

Виды коммуникативных сигналов [63]

<i>Вербальные сигналы</i>	Смысл высказываний, подбор выражений, правильность речи и разные виды ее неправильности
<i>Паралингвистические сигналы</i>	Особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса
<i>Невербальные сигналы</i>	Взаимное расположение в пространстве, позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, прикосновения, запахи

Данная классификация, по-видимому, берет свое начало в работах американского исследователя Альберта Меграбяна, который в 1967 г. опубликовал в соавторстве несколько работ, содержащих результаты своих экспериментов. В них испытуемым зачитывались слова с разными интонациями, а также вместе с зачитыванием фраз предъявлялись фотографии лиц с различной экспрессией. Исследователи сделали вывод о том, что при условии неконгруэнтности (противоречивости) сигналов люди формируют свое отношение к говорящему (нравится/не нравится), в первую очередь опираясь на считывание невербальных (мимических) сигналов, во вторую очередь — на тональные характеристики, в самую последнюю очередь — на содержание слов (вербальные сигналы). Исследователи установили, что комбинированный эффект одновременной передачи вербальных, голосовых и мимических коммуникаций представляет собой взвешенную сумму их независимых эффектов с коэффициентами 0,07, 0,38 и 0,55 соответственно [44, с. 140].

Помимо уже упомянутых ограничений стоит также сказать о том, что в экспериментах А. Меграбяна разговор между собеседниками шел только о «неосязаемых» вещах — чувствах и отношениях. Исследователь особо отмечал, что выведенная им формула совершенно не применима к обмену иной информацией. Иными словами, как бы уверенно вы всерьез не заявляли, что земля стоит на трех китах, а эти киты лежат на черепахе, современный собеседник вряд ли поверит тому, что вы говорите, и проникнется к вам большой симпатией.

Ставшая знаменитой формула А. Меграбяна говорит нам о том, что при первой встрече с человеком наша симпатия или антипатия к нему основывается на 7% на понимании вербальных сигналов (тому, что он говорит), на 38% — на паралингвистических сигналах (тому, как он говорит) и на 55% — на считывании мимических сигналов. Методология исследований, на результатах которых было выявлено данное соотношение, впоследствии неоднократно подвергалось обоснованной критике. Тем не менее никто из специалистов не сомневается в том, что «слова собеседника могут выражать то, что он хотел бы передать вам, но их истинное значение выдает то, как они произносятся» [75, с. 18–19].

Большинство специалистов в области практики коммуникации пользуются соотношением, близким к формуле Меграбяна. Для общего представления о распределении информационной нагрузки в коммуникации удобно пользоваться таким соотношением: $\frac{3}{6}$ ($\frac{1}{2}$) — язык тела; $\frac{2}{6}$ ($\frac{1}{3}$) — голос; $\frac{1}{6}$ — содержание. То есть из всей информации, которая передается в процессе межличностной коммуникации, половина приходится на невербальные сигналы, треть — на паралингвистические и только одна шестая — на вербальные сигналы. «Естественно, в разных контекстах эти соотношения могут немного отличаться, но общая тенденция останется» [40, с. 4].

Умения считывать и передавать коммуникативные сигналы являются лишь неспецифичными атомами компетентности в межличностной коммуникации. Из них можно составить самые различные комбинации, годные для решения коммуникативных задач. Так, например, если у человека не развита способность «читать» невербальные сигналы, то, возможно, он способен компенсировать это за счет большой умелости в понимании паралингвистических сигналов (интонации, пауз и т.п.). Аналитически целесообразнее подняться на более высокий уровень и в качестве компонентов коммуникативной компетентности рассматривать умения человека справляться с важнейшими коммуникативными трудностями, или «драмами общения» [63].

К базовым коммуникативным умениям, необходимым в ситуациях деловой беседы, мы относим:

- 1) умение устанавливать и поддерживать контакт;
- 2) умение слышать и понимать;
- 3) умение ассертивно реагировать на психологическое давление и попытки манипуляции;
- 4) умение аргументированно выражать и отстаивать свою позицию.

Каждое из этих умений состоит из отдельных коммуникативных техник и приемов, которым можно научиться, в том числе опираясь на материал, который будет изложен далее. Однако дело осложняется тем, что одними техническими навыками здесь не обойтись. Истинно компетентных коммуникаторов отличает этичность, нравственность коммуникативных действий в любой, и особенно в деловой, ситуации межличностного взаимодействия. Основой этичной коммуникации является диалогическая, партнерская установка по отношению к собеседнику любого социального статуса. Стержнем такой установки является исходное уважение и внимание к точке зрения, состоянию и намерениям человека, который находится перед тобой. К сожалению, часто эгоцентризм, высокомерие, нетерпимость к отличиям, импульсивность и другие недостатки мешают воплощать в жизни те нравственные ценности, о которых нам хорошо известно. Они же мешают увидеть в деловом партнере не только нужную, но и по-своему интересную и неповторимую личность. Это толкает людей прибегать к кажущимся им простыми приемам и тактикам «неэтичной» коммуникации, что становится важнейшей причиной неэффективности их деловых контактов.

Таким образом, *компетентность в деловой коммуникации* представляет собой совокупность коммуникативных способностей, знаний и умений человека, необходимых для нахождения эффективных и этичных решений деловых задач.

Необходимо отметить, что коммуникативная компетентность — это не универсальная характеристика личности. Она варьируется от ситуации к ситуации, поскольку человек, как правило, может быть силен в одних коммуникативных умениях, например в слушании и

понимании, и быть уязвимым во владении другими — например, в умении давать уверенный отпор на психологическое давление. Кроме того, коммуникативная компетентность всегда проявляется только в исполнении, т.е. пока мы не вступили в конкретное взаимодействие, мы не можем сказать, как проявится наша коммуникативная грамотность и умелость. Поэтому целесообразней при самоанализе оценивать не свою личность, а свои действия и высказывания в конкретной ситуации. Это позволяет приобрести конструктивные основания для совершенствования своих коммуникативных качеств.

Коммуникативная компетентность не является целью, которую можно достичь раз и навсегда. Напротив, ее нужно развивать всю жизнь. Каким бы мастером общения ни был человек, в его жизни всегда найдутся ситуации, которые содержат для него определенный вызов, ситуации, в которых он чувствует себя не слишком уверенно. «Коммуникативная компетентность как раз и предполагает, что человек постоянно расширяет свой набор действий, овладевает новыми способами, обновляет свой набор “ключей”» [43, с. 126].

Кратко остановимся на содержании учебного пособия. Глава 1 является единственной главой, имеющей сугубо теоретический характер. В ней автор сравнивает деловой контекст межличностной коммуникации с тремя другими — ритуальным, когнитивным и глубинным — и определяет деловую коммуникацию как особую разновидность социальной коммуникации, с помощью которой люди решают задачи практического характера.

Дальнейшая структура изложения отражает структуру делового разговора, в котором традиционно выделяются четыре стадии:

- 1) контакт;
- 2) ориентация в проблеме;
- 3) обсуждение;
- 4) принятие решения.

Специалисты рекомендуют придерживаться данной последовательности, как наиболее конструктивной. Данная схема может давать представление об идеальной модели, с которой можно сличать реальные деловые беседы.

В реальности собеседники могут нередко возвращаться к каждой из этих стадий по ходу беседы или ограничиваться только некоторыми из них в ходе конкретного разговора (коммуникативного эпизода). Бывает так, что принятие решения становится результатом ведения не одной, а нескольких деловых бесед. Например, на первой встрече устанавливаются деловые отношения, формируется доверие с партнерами. На второй стороны составляют понимание о взаимных представлениях и взглядах на проблему. Еще через какое-то время партнеры встречаются снова и принимают решение.

В главе 2 основное внимание уделено процессу установления и поддержания контакта с партнером в течение всей деловой беседы.

Вхождением в контакт разговор начинается, процедурой выхода из контакта он заканчивается, а поддержание контакта должно происходить по ходу разговора постоянно. Таким образом, значение этого элемента деловой беседы трудно переоценить. Контакт — это такая с виду эфемерная вещь, которая часто проявляется помимо слов, произносимых собеседниками. Ощущение контакта с собеседником бывает сложно описать, тем не менее опытный коммуникатор всегда может уловить наличие или отсутствие доверительной связи с собеседником, которая во многом определяет эффективность деловой беседы.

Глава 3 в основном касается тех моментов деловой беседы, в которых люди ориентируются в проблеме, т.е. стремятся, с одной стороны, разобраться в том, как видит ситуацию партнер, а с другой — сориентировать партнера в своем видении. Задача этого этапа — сформировать общее видение происходящего. Практика показывает, что люди склонны выслушать другого только после того, как выслушали их. В этом деле проявит больше мудрости тот, кто уступит другому право первому рассказать о себе и поможет ему высказаться достаточно полно и исчерпывающе, восприняв даже те моменты, которые партнер не в состоянии был выразить. Поэтому основное внимание в этой главе уделяется разновидностям и закономерностям слушания в деловой беседе.

Получив ощущение, что представления друг друга о сложившейся ситуации поняты, и сформировав общее понимание ситуации, партнеры могут переходить к обсуждению возможных вариантов решения проблемы. Цель каждого из них состоит в том, чтобы, используя свои аргументы, а также ответные доводы партнера, прийти к общему решению, которое устраивало бы обе стороны. Если перед аргументацией партнеры не «сверили часы», т.е. не прояснили взаимные представления о проблеме, то стадия обсуждения может серьезно затянуться, так как, например, кто-то из собеседников будет демонстрировать упорное непонимание того, почему предлагаемое ему решение «единственно верное». В этой стадии беседы кто-то из партнеров вольно или невольно может прибегать к не совсем честным приемам: «играть» на эмоциях партнера (чувстве собственной значимости, чувстве страха, любопытстве и др.), агрессивно нападать, использовать внезапность, недосказанность и т.д. Для того чтобы удержать беседу в конструктивном русле, необходимо владеть навыками нейтрализации психологического давления и манипуляции, уметь корректно высказывать свои критические замечания. Рассмотрению асертивной линии поведения в ходе деловой беседы посвящена глава 4.

В главе 5 рассматриваются сами стратегии, тактики и методы аргументации и контраргументации, т.е. логического обоснования партнеру наших мыслей, а также особенности заключительного этапа деловой беседы — принятия решения. Решение по итогам деловой беседы далеко не всегда принимается совместно. Сотруднический вариант

принятия решения является наиболее сложным с коммуникативной точки зрения, потому что в нем присутствует необходимость достижения согласия. В ситуации сотрудничества достижение консенсуса требует разубеждения партнера, формулировки собственных доводов, определения и сравнения вариантов решения, выбора наилучшего из них. Возможен и вариант поиска решения, минуя необходимость аргументации в пользу своей позиции — это совместный поиск решения проблемы без предварительного озвучивания мнений. Завершением деловой беседы служит подведение итогов и ритуал прощания.

Новая по сравнению с предыдущим изданием глава 6 посвящена деловой электронной переписке. В ней кратко рассматриваются общие вопросы, касающиеся истории развития коммуникаций, особенностей интернет-коммуникации и организации интернет-контента. В качестве доминирующей формы коммуникации в пространстве Сети рассматривается коммуникация письменная. Ее важным свойством является асинхронность обмена сообщениями. Основное внимание уделяется технологии написания электронных писем делового характера. Читатель узнает о том, как структурировать, форматировать и оформлять деловые послания, а также о том, чего не следует делать в деловой переписке.

В конце глав помещены упражнения, которые можно использовать в тренинге деловой коммуникации, а также задания для самостоятельной работы. Это сделано для того, чтобы снабдить обучающихся по соответствующим дисциплинам не только теоретическими знаниями, но и практическими умениями, что позволит повысить реальный уровень их коммуникативной грамотности.

Завершая введение, хочется выразить искреннюю благодарность коллективу кафедры социологии культуры и коммуникации Санкт-Петербургского государственного университета за поддержку моей работы. Также благодарю студентов, посещавших мои занятия, за помощь в апробации некоторых идей и методов, изложенных в данном пособии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азарнова А.Н. Поединок с тенью: противостояние манипулятивному воздействию [Текст] / А.Н. Азарнова. — М.: Эксмо, 2010. — 496 с.
2. Азарнова А.Н. Метод ролевой игры в тренинге [Текст] / А.Н. Азарнова. — СПб.: Речь, 2011. — 352 с.
3. Атватер И. Я Вас слушаю... [Текст] / И. Атватер. — М.: Экономика, 1988. — 111 с.
4. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение [Текст] / О.А. Баева. — Мн.: Новое знание, 2001. — 328 с.
5. Баксанский О.Е. Когнитивно-синергетическая парадигма НЛП: От познания к действию [Текст] / О.Е. Баксанский, Е.Н. Кучер. — М.: URSS, 2010. — 184 с.
6. Бахтин М.М. Собрание сочинений в семи томах. Т. 6. Проблемы поэтики Достоевского. Работы 1960–1970 гг. [Текст] / М.М. Бахтин. — М.: Русские словари; Языки славянской культуры, 2002. — 800 с.
7. Бендлер Р. Рефрейминг — ориентация личности с помощью речевых стратегий [Текст] / Р. Бендлер, Дж. Гриндер. — Воронеж: МОДЭК, 1995. — 255 с.
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди [Текст] / Э. Берн. — СПб.: Лениздат, 1992. — 399 с.
9. Боденхаммер Б. Полный курс НЛП [Текст] / Б. Боденхаммер, М. Холл. — М.: Прайм-Еврознак, 2014. — 640 с.
10. Бьюджентааль Дж. Искусство психотерапевта. СПб.: Питер,
11. Васильев Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Васильев. — СПб.: Речь, 2007. — 283 с.
12. Василькова В.В. Социальная коммуникация: основные подходы к исследованию, сущность, структура [Текст] / В.В. Василькова // Социология: учебник / под ред. Н.Г. Скворцова. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2006. — С. 200–217.
13. Василькова В.В. Эпистемологическое измерение проблемы социальной коммуникации: различные трактовки и области их применения в социологическом знании [Текст] / В.В. Василькова // Многоликая современность. Сборник к 60-летию доктора философских наук, профессора В.В. Козловского / под ред. Р.Г. Браславского, А.В. Малинова. — СПб.: Интерсоцис, 2014. — С. 49–69.
14. Вердербер Р. Психология общения. Тайны эффективного взаимодействия [Текст] / Р. Вердербер, К. Вердербер. — М.: Прайм-Еврознак, 2003. — С. 416.
15. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации [Текст]: учеб. пособие / Д.П. Гавра. — СПб.: Питер, 2011. — 285 с.
16. Головин Н.А. Современные социологические теории. М.: Издательство Юрайт, 2016. — 377 с.
17. Деникин А.А. О некоторых особенностях новых медиа [Текст] / А.А. Деникин // Художественная культура 2014, № 4(13) — С. 61-66
18. Декалов В. В. Внимание как базовый ресурс коммуникативного капитализма [Текст] / В. В. Декалов // Российская школа связей с общественностью. 2017. Т. 10. — С. 27–38.

19. Дерманова И.Б. Психологический практикум. Межличностные отношения [Текст] / И.Б. Дерманова, Е.В. Сидоренко. — СПб.: Речь, 2001. — 40 с.
20. Дерябо С.Д. Гроссмейстер общения [Текст] / С.Д. Дерябо, В.А. Ясвин. — М.: Смысл, 2002. — 192 с.
21. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита [Текст] / Е.Л. Доценко. — СПб.: Речь, 2003. — 304 с.
22. Дьяченко, М. И. Психология [Текст]: Словарь-справочник / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. — Минск: Хэлтон, 1998. — 400 с
23. Емельянов Ю.Н. Обучение паритетному диалогу [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Емельянов. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. — 106 с.
24. Ивин А.А. Основы теории аргументации [Текст] / А.А. Ивин. — М.: Владос, 1997. — 352 с.
25. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений [Текст] / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2012. — 576 с.
26. Ильяхов М, Новые правила деловой переписки. [Текст] / М. Ильяхов, Л. Сарычева. — М.: Альбина Паблишер, 2018. — 256 с.
27. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений [Текст] / М.С. Каган. — М.: Политиздат, 1988. — 319 с.
28. Казаринова Н.В. Как устроено общение: теоретические очерки [Текст] / Н.В. Казаринова. — СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2013. — 172 с.
29. Карепина А. Переписка 2.0. Как решать вопросы в чатах, соцсетях и письмах. [Текст] / М. Карепина. — М.: СилаУма-Паблишер, 2019. — 320 с.
30. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей [Текст] / Д. Карнеги. — Л.: Лениздат, 1991. — 708 с.
31. Карр Н. Пустышка. Что интернет делает с нашими мозгами [Текст] / Н. Карр. — М.: VestBusinessBooks, 2010. — 256 с.
32. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта [Текст] / М. Кетс де Врис. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 276 с.
33. Крейг Р. Теория коммуникаций как область знаний [Текст] / Р. Крейг // Компаративистика III. Альманах сравнительных социогуманитарных исследований / под ред.: Л.А. Вербицкой, В.В. Васильковой, В.В. Козловского, Н.Г. Сковрцова. — СПб.: Социологическое общество им. М.М. Ковалевского, 2003. — С. 72–126.
34. Кривцова С.В. Тренинг взаимодействия с подростками [Текст] / С.В. Кривцова, Е.А. Мухаматулина. — М.: Генезис, 2004. — 184 с.
35. Крижановская Ю.С. Грамматика общения [Текст] / Ю.С. Крижановская, В.П. Третьяков. — М.: Смысл; Академический проект, 1999. — 279 с.
36. Кузин Ф.А. Культура делового общения [Текст]: практ. пособие / Ф.А. Кузин. — М.: Ось-89, 2002. — 320 с.
37. Куницына В.Н. Межличностное общение [Текст]: учеб. для вузов / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. — СПб.: Питер, 2001. — 544 с.
38. Самое главное о переговорах [Текст]: учеб. пособие / Р. Левицкий и др. — М.: ФОРУМ, 2011. — 320 с.

39. Лепехин Н.Н. Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация [Текст] / Н.Н. Лепехин. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. — 272 с.
40. Любимов А.Ю. Мастерство коммуникации [Текст] / А.Ю. Любимов. — М.: КСП+, 2002. — 336 с.
41. Майерс Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. — 7-е изд. — М.; СПб.: Питер, 2015. — 800 с.
42. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг [Текст] / Г.И. Марасанов. — М.: Совершенство, 1998. — 208 с.
43. Межличностная коммуникация. Теория и жизнь [Текст] / под ред. О.И. Матяш. — СПб.: Речь, 2011. — 560 с.
44. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения [Текст] / А. Меграбян. — СПб.: Речь, 2001. — 256 с.
45. Минто Б. Принцип пирамиды Минто: Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений [Текст] / Б. Минто; пер. с англ., 9-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.
46. Миронов Е.А. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте [Текст] / Е.А. Миронов. — СПб.: Речь, 2013. — 208 с.
47. Мищич П. Как проводить деловые беседы [Текст] / П. Мищич. — М.: Экономика, 1987. — 208 с.
48. Млодинов Л. (Нео)сознанное: как бессознательный ум управляет нашим поведением [Текст] / Л. Млодинов. — М.: Livebook, 2014. — 360 с.
49. Обуховский К. Галактика потребностей. Психология влечений человека [Текст] / К. Обуховский. — СПб.: Издательство «Речь», 2003. — 296 с.
50. Олдер Г. НЛП. Вводный курс. Полное практическое руководство [Текст] / Г. Олдер, Б. Хэзер. — К.: София, 2000. — 224 с.
51. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник / под ред. М.А. Василик. — М.: Гардарики, 2005. — 616 с.
52. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация [Текст] / В.Н. Панкратов. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — 208 с.
53. Панфилова А.П. Теория и практика общения [Текст] / А.П. Панфилова. — М.: Академия, 2007. — 288 с.
54. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А.П. Панфилова. — СПб.: Знание: ИВЭСЭП, 2004. — 495 с.
55. Пиз А. Новый язык телодвижений. Расширенная версия [Текст] / А. Пиз, Б. Пиз. — М.: Эксмо, 2005. — 416 с.
56. Психогимнастика в тренинге [Текст] / под ред. Н.Ю. Хрящевой. — СПб.: Ювента, Институт Тренинга, 1999. — 256 с.
57. Психотерапевтическая энциклопедия [Текст] / под ред. Б.Д. Карвасарского. — СПб.: Питер, 2002. — 1024 с.
58. Пузилов В.Г. Технология ведения тренинга [Текст] / В.Г. Пузилов. — СПб.: Речь, 2005. — 224 с.
59. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека [Текст] / К. Роджерс. — М.: Прогресс: Универс, 1993. — 480 с.
60. Розенберг М. Языки жизни. Ненасильственное общение [Текст] / М. Розенберг. — СПб.: София, 2009. — 272 с.
61. Сатир В. Как строить себя и свою семью [Текст] / В. Сатир. — М.: Педагогика-Пресс, 1992. — 192 с.

62. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию [Текст] / Е.В. Сидоренко. — СПб.: Речь, 2001. — 256 с.
63. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности [Текст] / Е.В. Сидоренко. — СПб.: Речь, 2002. — 208 с.
64. Смит М. Тренинг уверенности в себе [Текст] / М. Смит. — СПб.: Речь, 2002. — 254 с.
65. Социология [Текст]: учебник / под ред. Д.В. Иванова. — М.: Высшее образование, 2005. — 326 с.
66. Спивак В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / В.А. Спивак. — М.: Юрайт, 2014. — 460 с.
67. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д.: Феникс, 2006. — 416 с.
68. Суховершина Ю.В. Тренинг коммуникативной компетенции [Текст] / Ю.В. Суховершина, Е.П. Тихомирова, Ю.Е. Скоромная. — М.: Академический Проект, Фонд «Мир», 2006. — 112 с.
69. Фомин В.П., Линдер И.Б. Диалог о боевых искусствах [Текст] / В.П. Фомин, И.Б. Линдер. — М.: Молодая гвардия, 1990. — 374 с.
70. Цзен Н.В. Психотренинг: игры и упражнения [Текст] / Н.В. Цзен, Ю.В. Пахомов. — М., 1999. — 272 с.
71. Чумиков А.Н. Переговоры — фасилитация — медиация [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Чумиков. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 160 с.
72. Шермерорн Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 637 с.
73. Шибутани Т. Социальная психология [Текст] / Т. Шибутани. — Ростов н/Д.: Феникс, 1998. — 539 с.
74. Щепанский Я. Элементарные понятия социологии [Текст] / Я. Щепанский. — М.: Прогресс, 1969. — 240 с.
75. Эггерт М., Язык тела: Впечатляйте, убеждайте и добивайтесь успеха с помощью языка тела [Текст] / М. Эггерт. — М.: Претекст, 2012. — 244 с.
76. Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса [Текст] / А. Эллис. — СПб.: Питер, 1999. — 224 с.
77. Dean J. Democracy and other neoliberal fantasies. Communicative capitalism and left politics. [Текст] / J. Dean. — Durham, London: Duke University Press, 2009. — 218 p.
78. Graham P. How to disagree [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.paulgraham.com/disagree.html>
79. Mead G. H. Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist. Edited with an introduction by C. W. Morris. [Текст] / G. H. Mead — Chicago: University of Chicago Press, 1934. — 437 p.
80. Miller, G. A. The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 1956, 63 (2), pp. 81–97.
81. Северская О. Эффективная бизнес-коммуникация. Волшебные таблетки для деловых людей [Текст] / О. Северская и Л. Селезнева. — М.: Эксмо, 2019. — 416 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ЧТО ТАКОЕ ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ	11
1.1. Понятие коммуникации	11
1.2. Определения деловой коммуникации	12
1.3. Контекст деловой коммуникации	16
1.4. Этичность деловой коммуникации	22
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	26
ГЛАВА 2. УСТАНОВЛЕНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОНТАКТА В ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ	27
2.1. Раппорт и присоединение	27
2.2. Подстройка по репрезентативным системам	34
2.3. Ведение	40
2.4. «Отстройка» (отсоединение)	41
2.5. Зрительный контакт	42
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	46
<i>Упражнения и игры</i>	47
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	51
ГЛАВА 3. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ	53
3.1. Причины неэффективного слушания	53
Естественные причины	54
Психологические причины	54
Поведенческие причины	57
3.2. Нерелексивное слушание	57
3.3. Релексивное слушание	59
3.4. Эмпатическое слушание	68
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	73
<i>Упражнения и игры</i>	73
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	80
ГЛАВА 4. АССЕРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ДЕЛОВОМ РАЗГОВОРЕ	83
4.1. Ассертивность	83
4.2. Внутренние препятствия ассертивности	87
4.3. Техники ассертивной коммуникации	90
Техника «заезженной пластинки»	90
Техника «наведения тумана»	93
Техника подчеркивания самооценности	95
Техника бесконечного уточнения	96

4.4. Я-высказывание	97
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	103
<i>Упражнения и игры</i>	103
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	105
ГЛАВА 5. ПОИСК И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	108
5.1. Пирамида несогласия Грэхема	108
5.2. Условия и правила аргументации	112
Предварительные условия	112
Правила конструктивной аргументации	114
5.3. Стратегии и тактики аргументации	115
5.4. Методы аргументации и контраргументации	118
Метод положительных ответов Сократа	119
Метод двусторонней аргументации	120
Метод перелицовки аргументов партнера	121
Метод разделения аргументов, или метод «кусков»	121
Метод видимой поддержки	122
Уловки в аргументации	122
5.5. Принятие решения и завершение беседы	124
Варианты принятия решения	124
Умение убеждаться	125
Способы принятия совместного решения (с помощью достижения консенсуса)	126
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	127
<i>Упражнения и игры</i>	128
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	131
ГЛАВА 6. ДЕЛОВАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ ПЕРЕПИСКА	134
6.1. Свойства интернет-коммуникации	135
6.2. Особенности деловой письменной коммуникации	138
6.3. Текст письма: формат и структура	141
6.4. Оформление делового письма	144
6.5. Чего не стоит делать в деловой переписке	147
Злоупотреблять канцеляризмами	147
Отправлять «эмоциональные» письма	148
Превращать переписку в совещание	149
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	150
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	151
ГЛОССАРИЙ	152
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	156

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru

•

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

Учебное издание

Пивоваров Александр Михайлович

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебное пособие

Подписано в печать 09.09.2022.
Формат 60×90/16. Гарнитура Times.
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 10,12. Уч.-изд. л. 11,52.
Тираж 500 (I — 50) экз. Заказ № 00000.
Цена свободная.

ТК 642428-1899252-090922

ООО «Издательский Центр РИОР»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В.
info@riorg.ru www.riorgpub.com

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1.
Тел.: (495) 280-15-96. Факс: (495) 280-36-29.
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано в типографии
ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29