

Учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Кафедра переподготовки и повышения квалификации

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

Ю.В.Кравченко Ю.В.Кравченко

30.11. 2022

СОГЛАСОВАНО

Директор ИДО

А.В.Клименко А.В.Клименко

30.11. 2022

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

специальности переподготовки
1-21 06 74 «Современный иностранный язык»
(внешнеэкономическая деятельность)

Составитель:
Пылишева И.А.

Рассмотрено
на заседании кафедры переподготовки и повышения квалификации
30.11.2022, протокол № 3

Рассмотрено и утверждено
на заседании научно-методического
совета университета 23.12.2022
протокол № 5

Гомель, 2022

Содержание

Введение

1 Теоретический раздел

1.1 Конспект лекций

2 Практический раздел

2.1 Практические занятия

3 Раздел контроля знаний

3.1 Материалы для текущей аттестации

4 Вспомогательный раздел

4.1 Учебная программа по дисциплине «Психология делового общения»

4.2 Список рекомендуемой литературы

Пояснительная записка

Изучение учебной дисциплины «Психология делового общения» слушателями Института дополнительного образования является необходимым условием их профессиональной подготовки.

Искусство делового общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы слушателям, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек – человек», чтобы уметь строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он не решал, – создание климата профессионального сотрудничества, доверия и уважения между коллегами и партнерами.

Одним из важнейших аспектов общения и взаимодействия являются деловые отношения, обеспечивающие эффективность профессиональной жизни человека. Для того чтобы быть частью системы профессиональных отношений, быть включенными в отношения с коллегами и оппонентами, уметь организовать деловое общение, необходимо понимать законы, принципы и механизмы существования этой системы. Отсюда возникает настоятельная потребность при подготовке слушателей обеспечивать их знаниями, умениями и навыками не только в области теории и методики обучения, но и вооружать их знаниями, умениями и навыками в области делового общения.

Основная цель учебной дисциплины состоит в том, чтобы ознакомить слушателей с важнейшими теоретическими положениями делового общения, сформировать научно обоснованные, целостные представления о современном состоянии психологии делового общения.

Целью электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Психология делового общения» является оказание помощи слушателям в овладении теоретическими знаниями и в применении этих знаний в практической деятельности.

Электронный учебно-методический комплекс включает основные теоретические базовые положения по темам учебной дисциплины, практические занятия, вопросы для самоконтроля и адресован слушателям ИДО.

Электронный учебно-методический комплекс соответствует требованиям, предъявляемым к учебным публикациям данного рода, и может быть использован слушателями, как на практических занятиях, так и во время самостоятельной работы.

1 Теоретический раздел

1.1 Конспект лекций

Тема 1 Закономерности общения и взаимодействия людей

1 Проблема общения. Виды и функции общения. Общественные и межличностные отношения

2 Деловое общение

3 Вербальные и невербальные средства общения

1.1 Проблема общения. Виды и функции общения. Общественные и межличностные отношения

Прежде чем понять, как строится общение, каким образом используются методы и технологии эффективной коммуникации, необходимо понять, что такое отношение вообще и как отношения соотносятся с общением.

Прежде всего, отношения человека как базовая категория были представлены в психологии отношений, основоположником которой стал А. Ф. Лазурский. Отношение, по мнению А. Ф. Лазурского, является системообразующим фактором структуры личности (А. Ф. Лазурский, 1921). Отношение личности к внешним объектам и к среде (экзопсихические проявления) наряду с взаимозависимыми психическими элементами и функциями (эндопсихические проявления) характеризуют целостность личности. В разработку концепции психологии отношений большой вклад внес В. Н. Мясищев. Исходным для психологии личности, по В. Н. Мясищеву, является характеристика сущности человека как ансамбля общественных отношений: «Отношения человека представляют сознательную, избирательную, основанную на опыте психологическую связь его с различными сторонами объективной действительности, выражающуюся в его действиях, реакциях и переживаниях». В свою очередь общественные отношения существуют в двух формах: как объективные отношения и как субъективные отношения. Важное место в системе отношений занимают отношения человека к обществу, общности, коллективу, группе, к самому себе. Самые главные и содержательные отношения складываются в межличностном взаимодействии.

Значительным шагом в развитии психологии отношений является концепция Б. Ф. Ломова. Главное в этой концепции – развернутая характеристика субъективных отношений. На отношение человека влияет та общность, в которую он включен. В результате формируется отношение как к самой этой общности, так и другим общностям. Система субъективно-личностных отношений – субъективное пространство личности, каждое из измерений которого соответствует определенному субъективно-личностному отношению (Б. Ф. Ломов, 1975, 1984). Эти отношения отражают ценностные ориентации, привязанности, симпатии, интересы, все то, в чем выражается субъективная

позиция личности, ее оценка событий, людей, участвующих в них; то как личность относится к тем или иным событиям и явлениям мира, в котором она живет. Субъективные отношения личности формируются и проявляются, прежде всего, как отношения к людям, а отношения ко всем другим сферам действительности опосредуются ими.

С. Л. Рубинштейн (1969) указывал, что отношения выступают как условие существования и реально всегда существует два взаимосвязанных отношения – отношение к бытию и отношение к другому человеку. При этом связь разных отношений человека к миру, его способностей (познания, деятельности, отношения к другому человеку) не уровневая, а эллиптическая. Осуществляется эта связь субъектом и через субъекта, при этом одно отношение может включаться в состав другого (К. А. Абульханова, 2000). Все формы отношений (взаимоотношений человека с миром) составляют сущность субъекта.

В целом, с позиций психологии отношений (А. Ф. Лазурский, 1921; В. Н. Мясищев, 1995; Б. Г. Ананьев, 1980; А. А. Бодалев, Г. А. Ковалев, 1992), человек рассматривается как «ансамбль отношений». Отношение рассматривается, с одной стороны, как потенциал, проявляющийся в сознательной активной избирательности переживаний и поступков (основанной на социальном опыте); с другой – как потенциал психической реакции личности (в связи с каким-либо предметом, процессом или фактом действительности). Таким образом, *человек (личность) рассматривается как система отношений к действительности и отношений с действительностью.*

Г. М. Андреева выделяет два вида отношений: общественные и межличностные. По мнению автора, межличностные отношения обусловлены объективными общественными отношениями. Общественные отношения – это официальные, формально закрепленные, объективизированные, действенные связи. Они являются ведущими в регулировании всех видов отношений, в том числе и меж персональных. В свою очередь **межличностные отношения** – это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми. В их основе лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей.

Традиционно в психологии выделяют три компонента в структуре отношений: когнитивный (информационный), аффективный (эмоции чувства, аффекты) и поведенческий (практический, регулятивный). При этом специфической чертой межличностных отношений является их эмоциональная основа. Другими словами, можно сказать, что межличностные отношения возникают и складываются на основе определенных чувств, эмоций, переживаний, возникающих у людей по отношению друг к другу. Соответственно базовым компонентом межличностных отношений является именно аффективный компонент.

Рассматривая содержание каждого компонента, важно отметить следующее.

Когнитивный элемент представлен мнениями, суждениями, убеждениями человека относительно своих взаимоотношений с другими, это осознание своих межличностных отношений.

Аффективный аспект проявляется в различных эмоциональных переживаниях людей, связанных с межличностными отношениями. Эмоциональное содержание межличностных отношений включает весь диапазон переживаний и чувств человека: *от конъюнктивных* (позитивных, сближающих) через *индифферентные* (нейтральные) к *дисъюнктивным* (негативным, разделяющим) и наоборот. Конъюнктивные чувства (объединяющие) могут проявляться в различных формах эмоциональных состояний, которые отражают готовность к сближению и развитию отношений. Индифферентные чувства предполагают проявления нейтрального отношения к партнеру. Дисъюнктивные чувства (разъединяющие) проявляются в таких эмоциональных состояниях и переживаниях, что приводит к отдалению в отношениях и прекращению общения.

Поведенческий компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях, поведенческих паттернах. В случае если один из партнеров вызывает симпатию, поведение будет доброжелательным, направленным на сотрудничество, взаимодействие. Если же объект не симпатичен, то интеракция будет направлена на соперничество, конкуренцию, конфликт.

Межличностные отношения строятся по «вертикали» (между людьми, имеющими разный социальный статус: руководитель – подчиненный, лидер – последователь, высокостатусный субъект – низкостатусный субъект) и «горизонтали» (между людьми, имеющими одинаковый социальный статус: отношения между коллегами, партнерами, субъектами взаимодействия). Соответственно и «вертикальные» и «горизонтальные» межличностные отношения могут формироваться с позиций:

- доминирования – равенства – подчинения;
- зависимости – независимости.

Межличностные отношения развиваются во временном континууме и имеют определенную динамику. Развитие межличностных отношений проходит в несколько этапов: знакомство, приятельские, товарищеские и дружеские отношения. Длительность каждого этапа зависит от многих факторов как объективных (время, территория, ситуация и т.п.), так и субъективных, психологических (индивидуально-психологические особенности партнеров, их мотивы, ценности, аттитюды и т.п.).

Г. М. Андреева отмечает, что межличностные отношения раскрываются и реализуются именно в общении. Общение и есть реализация всей системы отношений человека (Цит. по: Т.В. Эксакусто. Основы психологии делового общения: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.).

Проблема общения в психологии интенсивно разрабатывалась в 20-30-х гг. XX в. Первые попытки осветить эту проблему среди отечественных ученых предпринял В. М. Бехтерев в связи с разрабатываемой им социальной рефлексологией. Общение, писал он, служит в качестве механизма объединения людей в группы и условия социализации личности. Он отмечал, что чем разнообразнее и богаче общение человека с окружающими его людьми, тем успешнее осуществляется развитие личности. В. М. Бехтерев выделял два специфических вида общения: подражание и внушение. Особенно важную роль в

воздействии одного человека на другого в процессе общения В. М. Бехтерев (1898) отводил бессознательному внушению идей, чувствований и ощущений, без опоры на логические формы убеждения и доказательства. Он выделяет условия, при которых такое внушение оказывается эффективным: единство настроения, переживаний людей, однородность собрания, его направленность на общую цель и др.

Следует также упомянуть В. Н. Мясищева, который еще в начале XX в. под руководством В. М. Бехтерева и А. Ф. Лазурского участвовал в организации и проведении первых экспериментальных работ по изучению общения в условиях коллективной деятельности. Затем интерес к проблеме общения снизился как у В. Н. Мясищева, так и у других психологов. Новый подъем наметился в 60-х гг. В это время В. Н. Мясищев несколько раз обращался к проблеме общения. Он рассматривал формирование личности и ее отношений под влиянием опыта общения с ближайшим и значимым социальным окружением. В отличие от других авторов, рассматривавших общение лишь как речевую коммуникацию, В. Н. Мясищев рассматривал общение целостно, «как процесс взаимодействия конкретных личностей, определенным образом относящихся друг к другу и воздействующих друг на друга» (А. А. Бодалев, А. Г. Ковалев, 1985). В связи с этим он говорил о единстве взаимодействия между людьми и взаимоотношений между ними, обусловленных накапливаемыми в ходе взаимодействия впечатлениями и переживаниями. Эти вопросы и стали главными в рассмотрении В. Н. Мясищевым проблемы общения. Во многих своих работах он описывал особенности отражения других людей, отношения к ним и обращения с ними, раскрывал зависимости, которые существуют между тем, как человек ведет себя по отношению к другим людям, вступая в контакты с ними, и тем, какой опыт общения у него имеется. Большое внимание уделил В. Н. Мясищев процессу общения в психотерапии, в частности при лечении неврозов.

Проблеме общения значительное внимание уделял Б. Г. Ананьев. Он рассматривал общение как специфический вид деятельности и главной его характеристикой считал то, что через него человек строит свои отношения с другими людьми. Он писал, что общение определяет характер социальной детерминации индивидуального развития личности и участвует в формировании всей психической организации человека. При этом он указывал на то, что общение как деятельность общественного индивида не всегда принимается во внимание. Б. Г. Ананьев одним из первых указал на многоуровневую, иерархическую и многомерную организацию общения как явления, настаивая на выделении в общении макро-, мезо- и микроуровней. Это общество, в котором общающиеся люди живут; различные типы коллективов, членами которых они выступают; то ближайшее окружение, с которым чаще всего вступают в контакт.

Особо следует отметить направление, которое сформулировал Б. Г. Ананьев в проблеме общения: познание участниками общения друг друга. Это направление было разработано А. А. Бодалевым (1988) и его учениками, как и другие вопросы проблемы общения (Цит. по: Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений. – Москва, Питер, 2011. – 573 с.).

Являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности личности, общение в повседневном обиходе (на уровне бытовой психологии) зачастую понимается несколько односторонне и рассматривается преимущественно как обмен информацией. На самом же деле это довольно сложный, многоплановый процесс, который включает в себя не только обмен значимой для собеседников информацией, мыслями и чувствами, но и восприятие, понимание другого человека, выработку единой стратегии взаимодействия в процессе организации совместной деятельности. На основе этой многоплановости вытекают и основные *функции общения*. Условно их можно разделить на две группы: *социальные* и *психологические*.

Социальные функции общения направлены на решение задач распределения и организации взаимодействия, установления продуктивных контактов между людьми, порождаемых потребностями совместной деятельности.

Психологические функции связаны с удовлетворением личных потребностей людей. Если рассматривать функциональное назначение общения более детально, то в рамках социального и психологического аспектов можно выделить и некоторые другие его особенности, которые расширяют социальное и психологическое поле личности. Среди таковых можно отметить *инструментальную* функцию – обслуживание различных видов групповой предметно направленной деятельности. *Психологические* функции связаны с развитием отдельных психических процессов и форм психической деятельности личности. *Социально-психологические* функции заключаются в установлении контактов между людьми (коммуникативная сторона общения), самоутверждении и самоактуализации личности, развитии взаимоотношений между участниками общения, группообразовании и развитии групповых процессов, сохранении группового единства и целостности и т.п. Сюда же относятся функции общения, связанные с развитием личности в обществе, социализацией и становлением ее в качестве члена общества, формированием самосознания личности под влиянием подражания, внушения, убеждения, группового давления и групповых санкций.

Социальные функции направлены на передачу индивидуального и общественного опыта от предыдущих поколений к последующим, обеспечение преемственности и развития в жизни человеческого общества; организацию социального взаимодействия; формирование всех видов общественных отношений: деловых, игровых, экономических и социально-психологических.

С учетом того, что основой общения является контакт как взаимный обмен партнеров стимулами и реакциями на них, необходимо учитывать, как особенности передаваемой информации, так и отношение партнеров друг к другу. Любая реализуемая в коммуникационном процессе информация может быть двух типов: *констатирующая* (простое сообщение) и *побудительная* (выражающаяся в приказе, просьбе или совете). Последняя, в свою очередь, может происходить в форме *активации* (побуждения действовать), *интердикции* (запрета на какие-то действия) и *дестабилизации* (рассогласования или нарушения каких-то форм поведения и деятельности).

В зависимости от характера настроенности каждого из партнеров друг на друга выделяются низкий и высокий уровень общения. В первом случае общение

строится на основе схемы «субъект – объект»; участники изначально занимают неравные позиции. Инициаторы такого вида общения воспринимают другого лишь как носителя определенной роли или источник значимой информации, а не как личность, обладающую индивидуальным своеобразием и неповторимостью внутреннего мира и форм его внешнего проявления.

Высокий уровень общения предполагает вхождение собеседников в контакт на основе схемы «субъект – субъект», что вызывает необходимость:

- активности обеих сторон общения;
- равенства психологических и личностных позиций партнеров;
- взаимного проникновения в мир чувств и переживаний другого человека и эмоциональный отклик на них;
- гуманистической установки, основанной на сочувствии и принятии другого человека со всеми его индивидуальными особенностями.

В рамках *низкого уровня* общения выделяется несколько подвидов, каждый из которых отличается рядом характеристик, позволяющих определить характер отношения собеседника к своему партнеру в зависимости от тех целей и задач, которые он намерен решить в процессе коммуникации. Субъектно-объектное общение может осуществляться на *примитивном, манипулятивном или стандартизированном уровнях*.

На *примитивном уровне* собеседник воспринимается не как партнер, а как предмет, нужный или мешающий (в зависимости от сложившейся ситуации и возникших запросов). Ему заранее отказывается в возможности высказывать свое собственное мнение, излагать свою позицию, так как субъектом он избран в качестве слушателя. Если же он и начнет что-то говорить в ответ, то это все равно будет «неправильно». Актуальная роль партнера не улавливается, а воспринимается через призму определенных шаблонов, с помощью которых данный «предмет» можно описать, например: большой он или маленький (атлетического сложения или, наоборот, щуплый). При общении на примитивном уровне существенное значение имеют внешность человека, его одежда, возраст, пол, что дает «субъекту» дополнительные основания для избрания либо главенствующей, либо подчиненной позиции в ситуации общения. Еще до начала коммуникативного контакта «субъект» не рассматривает предполагаемого собеседника как равноценного партнера по общению, определяя для себя его статус в виде своеобразного социального ярлыка. Например, «бабуся», «дед-сморок», «пацан», лупоглазая зануда с книжкой» и т.п. Все это не те фигуры, перед которыми следует пасовать, можно смело идти в наступление. Что касается собственной актуальной роли, то субъект ее не улавливает, он убежден: окружающие его видят таким, каким он сам себя представляет или за кого себя выдает. Поэтому без всяких ограничений он может выражать свою симпатию «предмету», который ему нравится, или антипатию тому, кто не понравился. Неуважительное отношение к собеседнику может проявляться как в форме открытого игнорирования его личности, так и того, что он говорит. Например, «субъект» в процессе общения демонстрирует откровенную скуку, может в самый разгар беседы повернуться к «предмету» спиной и, не прощаясь, демонстративно уйти. Примитивный партнер общения в известном смысле ущербен, однако

следует иметь в виду, что в других ситуациях он способен вести себя вполне достойно и может общаться на более высоких уровнях. Например, в состоянии алкогольного опьянения или в ситуации агрессивного столкновения с противником он реагирует примитивно, а вот в случае конгруэнции (установки на согласие, соответствие) искренне ищет поддержку у собеседника, не опускаясь до унижения сам и не унижая личного достоинства другого.

Манипулятивный уровень представляет собой направленность общения на получение односторонних выгод и преимуществ. Партнер рассматривается как соперник, у которого надо выиграть, поэтому в общении присутствует как бы второй план, который явно или неосознанно скрывается. Неискренность становится основой поведения инициатора общения, так как ему очень важно извлечь из коммуникативной ситуации личную выгоду: если не материальную или житейскую, то, по крайней мере, психологическую, и таким образом, безнаказанно выйти из затруднения или одержать вверх над собеседником, получив возможность реализовать свой план действий. Манипулятор в общении чутко улавливает свою актуальную роль и актуальную роль собеседника, схватывает те особенности его личности, которые в дальнейшем можно использовать как слабые места. Исходя из этого, он принимает на себя выгодную социальную роль и избирает тактику поведения, сулящую успех. Например, принятие роли *«меня рвут на части»* дает возможность отгородиться от всего и не выполнять исходящие от другого поручения. Роль *«святая простота»* позволяет манипулятору снять ответственность с себя и переложить ее на другого; роль *«казанской сироты»* провоцирует на получение поддержки от окружающих. Изображая *«козла отпущения»*, манипулятор создает видимость взятия на себя всех забот. Манипуляции весьма разнообразны по технике и целям, поэтому распознать их в общении бывает весьма затруднительно, ибо это насильственное ограничение контактов, ведущее к «проигрышу» того из партнеров, которого намеренно ограничили в общении или в достижении своих целей. Манипуляторы не обязательно действуют по осознанному плану, у некоторых это происходит подсознательно, из желания получить психологическую поддержку окружающих в тех случаях, когда нет иной возможности вырваться из лабиринта своих неприятностей и самоутвердиться в жизни.

К разновидностям низкого уровня общения относятся также *стандартизированный*, когда партнеры ориентируются не на актуальную роль друг друга, а, согласно этикету или социальным требованиям, общаются в форме «контакта масок». Это могут быть «маска безучастности», «маска вежливости», «маска любезности». На стандартизированном уровне общения субъекта беспокоит то, соответствует ли он принятым стандартам внешнего вида, тона, манер. Поэтому и другого он воспринимает через призму этих же особенностей, что скорее создает видимость контакта, а не полноценное продуктивное взаимодействие. Встречаясь с партнером в маске, мы непроизвольно надеваем ее сами, а это затрудняет полноценное восприятие и понимание друг друга. Контакт масок – это не что иное, как формальное общение, обусловленное определенными традициями, правилами, нормами, принятыми в обществе или конкретном социальном окружении.

Несколько иначе протекает общение на *высоком уровне*, когда собеседники воспринимают друг друга не как предмет, а как субъект, обладающий личностными особенностями, которые необходимо улавливать, учитывать при построении диалога. Разновидностями высокого уровня общения являются *конвенциональный, игровой, деловой и духовный*.

Конвенциональный уровень общения предполагает высокую культуру контакта в духе согласия, равноправия, внимания друг к другу, соответствует договорному условию (собеседники одинаково знают допустимые границы отношений и не собираются выходить за их пределы). Предупредительность к партнеру сочетается с этической состоятельностью человека и его коммуникативной грамотностью. На конвенциональном уровне общения каждый из собеседников старается уловить актуальную роль своего партнера и отразить свою актуальную роль его глазами, поэтому оба не забывают считаться друг с другом и с ситуацией в целом. Обостренное внимание друг к другу проявляется и в том, что оба заботятся о психологическом комфорте своего собеседника, стараются не навязывать свою персону после того, как тема беседы окажется исчерпанной. Поэтому незадолго до ее окончания каждый уже заготавливает реплику под занавес, что-то вроде: «Интересно было познакомиться», «Беседа с Вами доставила мне удовольствие» и т.п. Уйти без такой фразы и теплого взгляда, адресованного партнеру, значит, нанести ему незаслуженную обиду.

Как уже отмечалось выше, контакт на конвенциональном уровне требует от партнеров высокой культуры общения. Умение «держат» диалог на этом уровне является довольно сложным искусством, для овладения которым иногда человеку приходится работать годами. Этот уровень можно считать оптимальным для решения личных и межличностных проблем в человеческих контактах. В реальном же общении помимо низких уровней, о которых говорилось выше, встречаются высокие уровни общения, которые располагаются «над» конвенциональным: с одной стороны, они обладают полнотой и человечностью последнего, а с другой – превосходят его тонкостью содержания и богатством оттенков. Этими качествами отличается среди прочих *игровое общение*.

В общении на *игровом уровне* заранее есть живой интерес к личностным особенностям собеседника, причем интерес не своекорыстный, а проникнутый симпатией к человеку. На игровой уровень общения мы выходим лишь с теми людьми, которых уже хотя бы немного знаем и с которыми нас связывает определенное чувство. Субъекту хочется быть интересным для своего партнера, и он непроизвольно «играет», чтобы «интересно выглядеть» в его глазах. Здесь не обязательно сразу понравиться партнеру: главное – заинтересовать, заинтриговать его, а для этого необходимо чутко улавливать его реакции в беседе, следить за его поведением и контролировать собственное, чтобы не испортить игру бестактностью, поспешностью, неповоротливостью или излишним напором. На первом месте здесь – ценность возникшей человеческой связи, а если возникло несогласие, то это повод для дальнейших встреч и разговоров. В игровом общении партнер не стремится к самоутверждению за счет своего собеседника, а ненавязчиво зовет к игре, столкновению сил, различающихся натур, вкусов, мнений и чувств. Он хочет, чтобы другой, сбросив апатию, недоверие и робость,

проявил себя ярко, во всей красе, со всеми слабостями и со всеми своими достоинствами. Поэтому здесь уместны и злое пародирование, и меткая насмешка, и высказывания, ставящие другого в тупик, то есть все, что на более низких уровнях общения привело бы к ссоре. В контакте партнеров на игровом уровне непременно возникает «второй план», то, что чувствуется, но не называется; владение этим уровнем общения требует немалого артистизма и утонченности. Не случайно именно искусство игрового общения является основой обаяния человека.

Несколько иначе строится общение на *деловом уровне*. Суть делового общения заключается в том, что партнеры объединены общим делом, совместным поиском решения возникших проблем. Собеседник при этом вызывает интерес как человек, который может помочь, или, наоборот, как тот, кому необходима ваша помощь в интересах общего дела. Поэтому особое внимание привлекает не актуальная роль собеседника, а степень его умственной и деловой активности, его включенности в решение общей задачи. Поэтому в таком контакте люди подчас перестают думать о том, как они выглядят: это не столь важно, потому что на первом месте – дело. Общаясь на деловом уровне, люди выносят из контактов не только определенные зримые «плоды» совместной деятельности, но и стойкие чувства взаимной привязанности, доверия и теплоты. Или, напротив, почти неустранимые антипатии друг к другу. Если общение на игровом уровне празднично, то на деловом – оно намного будничнее, зато глубже и серьезнее.

Высший уровень человеческого общения – *духовный*, в котором партнер воспринимается как носитель духовного начала, и поэтому отношение к нему отличается особым чувством благоговения. В ситуации контакта с таким человеком на первый план выступают не его внешние особенности и даже не личностные и деловые качества, а та мудрость опыта и сила духа, которые выделяют его из мира окружающих людей как воплощение высших начал, присущих не отдельному человеку, а человечеству в целом. Здесь ни возраст, ни пол, ни образование, ни социальный статус существенной роли не играют. Отличительной особенностью духовного общения является то, что собеседники чрезвычайно чувствительны к душевному состоянию друг друга; они настолько «растворены» один в другом, что один способен закончить фразу, начатую другим. Следует иметь в виду, что духовно активный человек никогда не может выговориться «окончательно», потому контакт прерывается либо из-за обоюдной усталости, либо под напором житейских обстоятельств. Духовное общение соединяет в себе самые привлекательные черты игрового и делового (живой интерес к личности партнера, взаимное побуждение к спонтанности, совместный поиск истины, благородное стремление к единодушию и согласию). В то же время оно отличается глубиной «диалогического проникновения» людей друг в друга.

Естественно, в чистом виде каждый из описанных выше уровней общения встречаются не так уж часто (имеются в виду деловое общение, а не житейско-бытовые ситуации). Тем не менее, элементы каждого из них в большей или меньшей степени присутствуют в любых контактах; и любому человеку небезразлично то, как он воспринимается партнером по общению и какова ориентированность последнего на своего собеседника. К тому же в процессе

взаимодействия могут возникнуть определенные сложности, разрешение которых во многом зависит от коммуникативной этики и психологической компетентности субъектов общения. Пожалуй, самым сложным препятствием в установлении продуктивных контактов как в межличностном, так и в деловом общении являются манипуляции, которые используются либо одним из собеседников, либо обоими. При этом каждый из партнеров стремится решить проблему в свою пользу, не задумываясь ни об общем деле, ни о собеседнике (Цит. по: Целуйко В.М. Психологические основы педагогического общения. – Москва: «ВЛАДОС», 2007. – 242 с.).

Как было уже сказано, в психологии нет единственного определения понятия «общения». Так, общение рассматривается как деятельность (А.А. Леонтьев, А.В. Мудрик, В.Г. Афанасьев и др.) и как коммуникация (Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалёв, Б.Ф. Ломов и др.).

Общение — специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества; в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны (Г. М. Андреева, 1990):

- 1) коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми;
- 2) интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника;
- 3) перцептивная сторона общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Общение — одна из основных психологических категорий. Человек становится личностью в результате взаимодействия и общения с другими людьми. В общении человек самоопределяется, обнаруживая свои индивидуальные особенности. В общении всегда осуществляются различные виды психологических воздействий: приходится убеждать, доказывать, внушать, заинтересовывать, привлекать внимание, заставлять менять точку зрения и т. д. В то же время в общении личность не только воздействует на другую личность, но и сама становится объектом воздействия, т.е. подвергается изменению: изменяются уровень знаний, установки, отношения, мотивация, состояния.

Таблица 1 Функции общения по критерию цели

контактная	контакт устанавливается для приема и передачи сообщений и поддержания взаимосвязи
информационная	происходит обмен сообщениями мнениями, замыслами, решениями и т. д.
побудительная	имеет целью пробудить активность партнера к выполнению определенных действий
координационная	направлена на взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности

понимания	реализуется с целью адекватного восприятия и понимания смысла сообщения
амотивная	служит для возбуждения в партнере нужных эмоциональных переживаний, а также изменения с его помощью своих переживаний и состояний
установления отношений	направлена на осознание и фиксацию своего места в системе ролевых, статусных деловых, межличностных и прочих связей сообщества
оказания влияния	ориентирована на изменение состояния, намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий и т. д.

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.) — побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.
2. Ориентировка в целях общения, в ситуации общения.
3. Ориентировка в личности собеседника.
4. Планирование содержания своего сообщения — человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет
5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.
6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.
7. Корректировка направления, стиля, методов общения. Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения — оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

1.2 Деловое общение

Проблему делового общения в своих работах рассматривали Г.В. Бороздина, Е.П. Ильин, Ю. Фомин, Е.В. Мещерякова, Б.З. Зельдович и др.

Деловое общение — это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Это вид межличностного общения, осуществляемого для достижения какой-то предметной договоренности (Е. В. Мещерякова).

Деловое общение предполагает наличие активности в общении, которая чаще всего определяется как:

- стремление к установлению межличностных контактов, волевые усилия при их налаживании, целеустремленность, инициатива в познании друг друга, настрой на поддержание контактов;

- качество коммуникативной деятельности, связанное со стремлением мобилизовать усилия на решение задач;
- проявление творческого отношения к совместной деятельности;
- личностная реакция на обращение другого человека.

Особенности делового общения:

- нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов;
- вступая в деловой контакт, надо отчетливо представлять, что партнера по общению интересует, прежде всего, то, насколько вы ему можете быть полезны;
- необходимо не только правильно выстроить деловое предложение, но и иметь соответствующий внешний вид, контролировать свое эмоциональное состояние.

Культура делового общения предполагает:

- высокую коммуникативную культуру, т. е. искусство говорить (в том числе публично) и слушать;
- умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;
- способность аргументировать;
- умение строить отношения и др.

Таким образом, деловое общение – это многоплановый процесс развития между людьми в служебной сфере, где его участники выступают в официальном статусе и ориентированы на достижение общей цели и конкретных задач.

Формы и организация делового общения

Общение отличается не только содержанием, но и формой.

Форма выражает специфику поведения людей в процессе общения. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации.

Среди основных форм контактного делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческой деятельности руководителя. Для того чтобы информация, идущая от руководителя, была принята и понята, общение должно быть соответствующим образом организовано. Организация общения состоит из: выделения цели общения, подготовки к нему, установления места общения, определения стратегии и тактики общения, непосредственного общения, подведения итогов делового общения (Т. С. Кабаченко).

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить информацию и т. п. Многие цели не реализуются, потому что у менеджера нет ясности и продуманности в постановке вопроса.

Подготовка к общению

Подготовка к общению. Следует просчитать различные варианты общения, включающие как позитивный результат общения, так и негативный, и подготовиться реагировать на эти варианты.

В целом подготовка к деловому общению предусматривает составление плана общения, включающего:

- 1) планирование времени общения;
- 2) создание соответствующей окружающей обстановки (исключение шума, возможности вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- 3) подготовку своего эмоционального состояния;
- 4) осознание возможных эффектов восприятия, искажающих адекватное восприятие партнера по общению;
- 5) ознакомление с информацией о партнере.

Надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них.

Важно оценить потребности, мотивы деятельности, интересы будущего собеседника и продумать манеру своего поведения, чтобы создать благоприятные условия для общения.

Для этого необходимо попытаться ответить на следующие вопросы:

- Что у вас общего с собеседником?
- Какие темы ваш партнер любит обсуждать?
- Его психологический тип, привычки в общении.

Перед проведением деловой беседы следует проверить свою готовность к ней.

- Все ли вы тщательно продумали?
- Готовы ли вы ответить на возможные вопросы партнера? Можете ли вы представить себя на его месте и понять его?
 - Правильно ли составлен план беседы?
 - Является ли ваш план беседы логичным, точным и корректным?
 - Не вызовет ли ваш план вопросов, на которые вы не сможете ответить?
 - Выглядят ли ваши формулировки естественно и убедительно?
 - Все ли ваши мысли выражены точно и ясно? Правильно ли выбран тон беседы?

Установление места общения

Место общения должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) необходимо соответствующее оснащение — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п.

Может быть использован принцип территориальности: большая часть людей уютнее чувствуют себя на своей территории. При официальном общении руководитель находится на своем обычном месте — за столом; при полуофициальном — располагается напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя. Зона неофициального общения представляет собой кресла с диваном или кресла

и журнальный столик. Стулья за столом для беседы следует разместить под прямым углом, так как эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников.

Определение стратегии и тактики общения

На этом этапе надо определить, чем можно и чем нельзя пожертвовать в процессе переговоров, а также каким образом следует регулировать направление беседы. В первую очередь этой цели служат задаваемые в процессе беседы вопросы.

Вопросы могут выполнять различные функции.

- 1 Направить передачу информации в нужное русло.
- 2 Перехватить и удержать инициативу.
- 3 Активизировать собеседников.
- 4 Дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает, с тем, чтобы он сам дал нужную информацию.

Выделяют пять групп вопросов.

1 **Закрытые вопросы** предполагают ответ «да» или «нет». Резко сужают пространство для маневра у собеседника. Оказывают внушающее воздействие. Заменяют утверждения и констатации. Применяют, чтобы преодолеть сопротивление, изменить ход беседы, получить согласие.

2 **Открытые вопросы:** «что?», «кто?», «как?». На них нельзя ответить односложно: «да», «нет». Активизируют собеседника. Дают возможность выбора — о чем говорить, о чем — нет. Устраняют барьеры. Служат целям получения информации. При их постановке существует опасность потерять инициативу в беседе.

3 **Риторические вопросы** дают возможность указать на проблемы. Могут помочь обеспечить молчаливую поддержку участников беседы. Например: «Можем ли мы считать подобное обычным для нашей организации?»

4 **Переломные вопросы** позволяют переключиться на другую тему или удержать беседу в нужном направлении. Поднимают комплекс новых проблем. Помогают выявить слабые места данной точки зрения. Например: «Как вы представляете себе структуру данного подразделения?»

5 **Вопросы для обдумывания** создают атмосферу взаимопонимания. Например: «Считаете ли вы, что...?»

Непосредственное общение. Данный этап начинается с установления контакта. Процесс общения, результат беседы могут зависеть от первой минуты. Если контакт не установлен, беседу вряд ли удастся провести в нужном русле. Необходимо создать благоприятную атмосферу для общения, например, задать короткий, интересный, но не дискуссионный вопрос. Лучше всего, если будет проявлен искренний интерес к личности собеседника, его проблемам. Можно обсудить какие-либо не шокирующие новости, поговорить на темы, интересующие обоих. Основное требование к началу беседы — применение так называемого «вы-подхода».

Можно выделить три типичных негативных примера в начале беседы.

- 1 Извинения и проявление признаков неуверенности. Фразы типа: «Я вас умоляю выслушать меня...».

2 Неуважение и пренебрежение к собеседнику. Фразы типа «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3 Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Начальная фаза контакта имеет большое значение, поскольку именно в этот момент начинают формироваться устойчивые деловые и личные отношения, устраняется психологический барьер, неизбежный при взаимодействии малознакомых людей. Поэтому особый интерес представляет активная и целенаправленная самопрезентация, т. е. некое «преподнесение себя», при котором личностные качества проявляются таким образом, чтобы они были приемлемыми и желательными для объекта, вызывали его положительную реакцию.



Рисунок 1 Приёмы расположения собеседника в деловом общении

Внимание к партнеру — включает проявление искреннего интереса к собеседнику, желание понять его, узнать, чем он живет, что из себя представляет. С этой целью следует поговорить с партнером о нем самом, его проблемах, интересах и намерениях.

Невербальные признаки внимания — если партнер говорит, его внимательно выслушивают, демонстрируя положительные эмоции от общения, одобрительно кивая головой, поворачиваясь к нему всем корпусом и т. п. Кроме того, внимание к партнеру предполагает: принятие позы партнера и повторение его основной жестикуляции; перенимание его эмоционального настроения; приспособление к темпу и громкости его речи, к ритму дыхания; использование в своих высказываниях отдельных характерных для партнера слов и выражений.

Передача (получение) информации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и целям собеседников; анализ и проверка позиции собеседников. В передаче информации выделяют следующие элементы: информирование собеседника, постановка вопросов, выслушивание собеседника, наблюдение за реакциями собеседника, анализ этих реакций. Особую сложность в процессе общения представляет умение слушать, которое является одним из главных показателей культуры человека. Можно выделить три типа слушателей:

внимательные, пассивные и агрессивные. Первые правильно оценивают ситуацию, создают атмосферу беседы, располагают собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к отклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением закрывает доступ к пониманию собеседника и возбуждает у него негативные реакции. Большую роль в восприятии собеседника играют невербальные средства общения: голос, речь, поза, жесты. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. Общаться приятнее не с тем, кто умеет хорошо говорить, а с тем, кто умеет хорошо слушать. Следует помнить, что в состоянии сильного эмоционального возбуждения человек слушает, не очень внимательно, поэтому надо стараться привести себя в спокойное состояние, сконцентрироваться на теме беседы, отбросить все второстепенные вопросы.

Аргументация. Необходимо продумать вопросы, учтя соответствующие варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать партнер по общению, а также возможные ответы. На длительных переговорах не обязательно сразу использовать все аргументы — что-то надо оставить и напоследок. С помощью аргументов можно изменить позицию и мнение своего собеседника. Для этого следует: в процессе аргументации оперировать простыми и точными понятиями; темпы и способы аргументации выбирать с учетом особенностей характера собеседника; быть корректным; избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного; путем эмоционального и открытого одобрения поощрять собеседника, когда он говорит (в свою очередь и он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением); предоставить собеседнику два раза сказать «да» (на третье ваше предложение он тоже скажет «да» — метод Сократа).

Полезно использовать метод логического скелетирования передаваемой информации.

1 Передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические мостики.

2 В каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова, и на них делается логическое ударение.

3 Используется весь диапазон голосовых возможностей, и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

4 Делаются выводы и предлагаются собеседнику, чем достигается большая убедительность.

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11-13 слов; скорость произнесения должна быть не более 2-3 слов в секунду; фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться; человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, слушающие воспринимают не более 70 % из этого, понимают — 60 %, запоминают — 10-20 %.

И еще несколько правил, которые необходимо соблюдать при ведении деловой беседы.



Рисунок 2 Правила поведения при деловом общении

Соблюдайте временные рамки и договоренности. Обращайтесь к каждому участнику беседы по имени. Не перебивайте говорящего. Давая ему возможность высказаться, вы не только получаете дополнительную информацию, но и устанавливаете эмоциональный контакт. Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные. На вопросы партнера давайте прямые, деловые ответы. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется партнер. Не употребляйте слов, смысл которых понятен только вам. Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность вашим словам воздействовать на собеседника. Старайтесь целенаправленно затронуть мотивы, движущие партнером. Представьте список преимуществ, которые он получит, согласившись с вашими предложениями.

Подведение итогов делового общения. На этом этапе нужно оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых состоялась беседа. При анализе записей и итогов беседы выявляются нерешенные задачи, и намечается план дальнейших действий. Оговариваются полученные результаты, принимается решение по проведенной деловой беседе. Решение — это заключительный элемент процесса деловой беседы, и даже если не достигнуты конечные цели общения, надо подвести промежуточные итоги, зафиксировать решенные аспекты и выделить нерешенные проблемы. В результате такого

анализа ни одна беседа не пройдет зря, каждая будет шагом в успешной деятельности.

Причины неэффективной деловой коммуникации. Деловое общение реализуется в коммуникации. Коммуникация — процесс двустороннего обмена информацией, ведущей к взаимному пониманию. «Коммуникация» в переводе с латыни означает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимание, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь о том, как партнёры вас поняли в ходе деловой беседы, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.

а) стереотипы — упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;

б) «предвзятые представления» — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) плохие отношения между людьми, поскольку если отношение человека враждебное, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;

г) отсутствие внимания и интереса собеседника, а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя (с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий);

д) пренебрежение фактами, т.е. привычка делать выводы-заключения при отсутствии достаточного числа фактов;

е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т.п.;

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения (конфликтное поведение).

Деловое общение – это общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения. В процессе деловой коммуникации могут возникнуть коммуникативные барьеры:

1) логический барьер — возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости оттого, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания;

2) стилистический барьер—несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения. Сообщение должно быть построено: от внимания к интересу; от интереса к основным положениям; от основных положений к возражениям и вопросам, ответам, выводам, резюмированию;

3) семантический (смысловой) барьер — возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур;

4) фонетический барьер — препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

Среди причин неэффективного делового общения выделяют конфликтные взаимоотношения в организации. Конфликтные взаимоотношения в деловом общении чаще всего имеют отрицательные последствия: порождают неудовлетворённость людей; ухудшают морально-психологический климат в коллективе; ограничивают деловое сотрудничество; повышают текучесть кадров; снижают производительность труда (Б. В. Зельдович).

1.3 Вербальные и невербальные средства общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный — от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция речи. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм», «э-э-э» и др.

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7 %, звуки интонации — 38 %, неречевое взаимодействие — 53 %.

Невербальные средства общения изучают:

1. **Кинестика** изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку.

2. **Таксика** изучает прикосновение в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. **Проксемика** исследует расположение людей в пространстве при общении. Выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

- интимная зона (15—45 см) — в эту зону допускаются лишь близкие,

хорошо знакомые люди; для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- личная, или персональная зона (45—120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

- социальная зона (120—400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, кого не очень знают;

- публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Мимика — движения мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, — способна дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70% информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

По своей специфике взгляд может быть:

1. деловым, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства;

2. светским, когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ) — это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения;

3. интимным, когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица — на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса — говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем, легче всего распознаются положительные эмоции: радость, любовь, удивление; труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции — печаль, гнев, отвращение. Важно заметить, что основную познавательную нагрузку в ситуации распознавания истинных чувств человека несут брови и губы.

Жесты при общении несут много информации; в языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на шесть групп:

1. **Жесты-иллюстраторы** — это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т. е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигурации»); кинетографы — движения телом; жесты-

«биты» (жесты - «отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы.

2. **Жесты-регуляторы** — это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. **Жесты-эмблемы** — это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые руки на манер рукопожатия на уровне руки означают во многих случаях — «здравствуйте», а поднятые над головой — «до свидания».

4. **Жесты-адапторы** — это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

5. **Жесты-аффекторы** — жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции. Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, что, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице.

При общении часто возникают следующие виды жестов:

- жесты оценки — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

- жесты уверенности — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

- жесты нервозности и неуверенности — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и др.;

- жесты самоконтроля — руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;

- жесты ожидания — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты отрицания — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;

- жесты расположения — прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

- жесты доминирования — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

- жесты неискренности — «прикрытие рукой рта»; «прикосновение к носу»

как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях (Дж. Ниренберг, Г. Калеро. Как читать человека словно книгу. – Москва, 1990).

Таким образом, деловое общение – это эффективное общение сотрудников, которое способствует установлению и развитию сотрудничества и партнёрства между участниками деловой коммуникации; это процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы, решение конкретной задачи, достижение определённого результата в совместной профессиональной деятельности.

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Назовите функции делового общения.
- 2 Раскройте причины плохой коммуникации. Приведите примеры.
- 3 Что включает в себя подготовка к деловому общению?
- 4 Что входит в структуру речевого общения.
- 5 Охарактеризуйте невербальный канал общения. Приведите примеры.

Тема 2 Основные функции управленческого общения

- 1 Управленческое общение
- 2 Подготовка управленческого общения
- 3 Стиль руководства
- 4 Этикет делового общения

1.1 Управленческое общение

Управленческое общение — это разновидность делового общения, характеризующегося исполнением ролевых функций. Это общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости, которое направлено на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации (А. А. Урбанович). Так, Е. В. Мещерякова указывает, что управленческое общение — это общение с целью руководства людьми, изменения их деятельности в определенном направлении для решения специфических управленческих задач.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- отдавать распоряжения, указания, рекомендовать, советовать;
- получать обратную информацию;
- давать оценку выполнения задания подчиненными и др.

Это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с обратной связью. Распорядительная информация, исходящая от руководителя, бывает директивной (приказ, указание, распоряжение, требование) и демократической (рекомендация, совет, просьба).

Формы управленческого общения следующие:

- субординационная — общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней;

- служебно-товарищеская — общение между коллегами, опирающееся на административно-моральные нормы;

- дружеская — общение между руководителями, а также руководителями и подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Л. К. Аверченко выделяет следующие основные этико-психологические принципы управленческого общения.

1 Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.

Один из способов активизации внутреннего роста сотрудников — **делегирование полномочий**. Многие менеджеры снижают эффективность своей деятельности, выполняя текущие дела, которые могли бы сделать их

подчиненные. Имеются правила делегирования, которые дол знать каждый руководитель:

а) Определяется подчиненный с необходимыми квалификацией и способностями. Отдельного решения требует вопрос стимулирования успешного выполнения дачи. У каждого сотрудника может быть своя мотивационная система: материальная заинтересованность, вопрос социального плана, одобрение непосредственного руководителя или благодарность вышестоящего начальника, а некоторых работников интересная и сложная работа будет сама по себе являться сильным стимулом. Сотруднику может быть дано право отчитываться и представлять работу на более высоком уровне управления.

б) Руководитель должен четко указать, какие ресурсы находятся в распоряжении подчиненного при решении задания (материальные, информационные, ресурсы времени).

в) Необходимо предоставить подчиненному в пределах данного задания максимальную свободу его реализации подчеркнув, как будет осуществляться контроль (поэтапно, по мере возникновения нестандартных ситуаций, по конечному результату). Руководитель отмечает возможность предоставления помощи по мере необходимости.

г) Руководителю надо самому хорошо представлять цель, достигаемую в результате выполнения задания, ресурсную базу, необходимую для выполнения этого распоряжения, сроки выполнения и конечный результат, по которому можно судить о качестве выполнения задания. Если поручение нестандартное, следует повторить задание. Если задание очень сложное, оно должно быть зафиксировано подчиненным в письменной форме.

Делегировать необходимо:

- специализированную деятельность, которую работник может выполнить лучше руководителя;
- частные вопросы, которые подчиненный может решить хорошо;
- рутинную и подготовительную работу;
- задания, способствующие профессиональному росту подчиненных и др.

Кроме того, делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и подчиненных. Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как установление целей и планирование основного проекта, подбор команды исполнителей, оценка и вознаграждение их деятельности, контроль результатов, задачи особой важности и высокой степени риска, дела строго доверительного характера.

2 Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответственность, управленческая ответственность остается за руководителем. Вместе с ответственностью передаются и определенные полномочия, т. е. право принимать решения.

3 Принцип поощрения и наказания. Руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать

отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем вызывает чувство неудовлетворенности и обиды, что чревато снижением уровня производительности. Наказанию подлежит именно проступок, а не личность нарушителя в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) — отрицательные (анализ проступка) — и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится).

4 Принцип рационального использования рабочего времени. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь у одного имеется достаточное количество рабочего времени, десяти требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %. Существует много приемов правильного использования рабочего времени. Руководителю рекомендуется распределять заранее в ежедневнике 60 % времени, 20 % остаются на незапланированные дела, 20 % — на спонтанные.

5 Принцип приоритетов. Вопросы следует решать в порядке их важности и значимости результата. Не следует сначала браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Начинать надо с самого существенного.

1.2 Подготовка управленческого общения

Непосредственно акту управленческого общения предшествует этап его подготовки. Он включает определение целей, вида и формы управленческого общения, отбор и подготовку фактических данных, иллюстративного материала, планирование примерного содержания этапов общения. Сюда же относится сообщение подчиненному о предмете предстоящего общения, его месте, времени и длительности. Управленческое общение, как правило, происходит в кабинете начальника. Вместе с тем, в зависимости от его формы и целей, оно может проводиться и в рабочем кабинете подчиненного при условии отсутствия посторонних помех. Договариваться или назначать встречу нужно заблаговременно, чтобы партнер имел достаточно времени для подготовки.

Существенное значение имеет время общения - уставший собеседник обычно не склонен к длительному и всестороннему обсуждению предмета общения.

На первый взгляд, управленческое общение может показаться единым процессом. Таким оно мыслится в представлении многих людей в повседневном общении. Реальное же общение в управлении состоит из отдельных этапов, последовательное осуществление которых имеет важное практическое значение: установление контакта; предварительное информирование; основной этап (обсуждение предмета общения, обмен мнениями, достижение цели), контроль результативности беседы (формулирование выводов), заключительная часть. Этапы различны по продолжительности: одни мгновенные, другие - основательные и продолжительные. Но и те, и другие, присутствуют в

управленческом общении. Игнорирование какого-либо из этапов ведет к снижению эффективности общения в управлении. Например, пренебрежение последовательностью проведения беседы в лучшем случае приводит к ее трансформации в другой вид общения, что препятствует достижению поставленных целей. Очень часто нарушение последовательности ее проведения является причиной возникновения коммуникативных барьеров и непонимания между руководителем и подчиненным.

Установление контакта. На этом этапе происходит обмен приветствиями, формируется положительный фон коммуникации, зондируются возможные препятствия или затруднения при проведении беседы (плохое самочувствие, болезнь, неуравновешенное эмоциональное состояние). Создается доброжелательная атмосфера, чему способствует соответствующая экспрессия инициатора беседы: синхронизация позы, открытые жесты и т.п. Особую роль играет улыбка, но она должна быть не казенная, а искренняя, являющаяся свидетельством искренней радости от общения с собеседником. Именно по первым фразам на этапе установления контакта у партнеров складывается впечатление о собеседнике, которое может определить весь ход общения. Поэтому, как подчеркивает Ф.А. Кузин [36], в начале беседы следует избегать извинений, проявлений признаков неуверенности. Недопустимы любые проявления неуважения, высокомерия, пренебрежения к собеседнику. Нецелесообразно в начале беседы вынуждать партнера занимать оборонительную позицию оправдываться, подыскивать контраргументы. Зачастую, в начале общения с руководителем подчиненный испытывает определенное напряжение, которое препятствует установлению контакта. Оно может проявляться в волнении, замкнутости, отчужденности. В качестве средства снятия этого напряжения можно использовать комплимент, шутку. Этому же способствует непродолжительное, но заинтересованное обсуждение личных проблем подчиненного, не касающихся темы управленческого общения.

Предварительное информирование.

Осуществляется для предоставления исполнителю всей необходимой для проведения беседы информации, т.е. информационного обеспечения беседы. Обычно партнеру описывается ситуация, которая послужила основой для принятия решения о проведении беседы или иного вида общения, исходя из чего формулируется тема и объявляется последовательность рассмотрения вопросов. Здесь целесообразно разъяснить важные понятия, предоставить фактические, нормативные и другие данные, которые будут использоваться в ходе общения. Зачастую имеет смысл остановиться на благоприятных и неблагоприятных обстоятельствах, сопутствующих обсуждению предмета общения, с тем, чтобы усилить первые и нейтрализовать последние. Предварительное информирование должно быть профессионально грамотным, точным, исключаям двусмысленности, неточности, недосказанность. Целесообразно использование наглядности, фактических данных, документальных и других источников. Одним из важных требований к этому этапу беседы является краткость и непродолжительность во времени. Вместе с тем, в зависимости от особенностей

предварительного информирования, можно выделить следующие варианты дальнейшего хода общения:

1. Неожиданное предъявление собеседнику обобщенных суждений, в которых могут использоваться необычные для партнера выводы, увязки деталей и фактов, что практически означает отсутствие предварительного информирования. Такая тактика используется в тех случаях, когда целью общения является изучение личности партнера - неожиданные суждения могут повлечь наиболее характерные, незамаскированные реакции, а также при необходимости оказания воспитательного воздействия, убеждения, внушения. Отсутствие предварительного информирования допускается при проведении кратковременных бесед, решающих текущие вопросы, о которых в достаточной степени осведомлены все участники. В этом случае руководитель без какого-либо вступления непосредственно переходит к делу кратко сообщает о причинах встречи и быстро переходит от общих вопросов к частным, что является следующим этапом беседы. При этом исключение этапа предварительного информирования не означает отсутствие этапа установления контакта.

2. Проблемный опрос, в ходе которого руководитель задает подчиненному серию вопросов по теме беседы. Информационное обеспечение управленческого общения, например, беседы в этом случае достигается за счет активизации знаний и опыта партнера. Кроме того, таким приемом стимулируется интерес, воображение и другие мыслительные процессы собеседника.

3. Краткое изложение ситуации, проблемы, событий, связанных с беседой, которые безусловно привлекут внимание партнера. Это является своеобразной «зацепкой», которая используется для перехода к основному этапу беседы. На этапе предварительного информирования происходит привлечение внимания и формирование интереса у партнера к теме беседы.

Основной этап. Содержанием основного этапа является достижение цели общения. Одной из самых распространенных ошибок в проведении управленческого общения является то, что оно происходит в виде монолога руководителя и зачастую имеет назидательный характер, что затрудняет или даже исключает достижение цели общения. Наиболее результативным считается общение, которое происходит в условиях свободного диалога. В качестве основополагающих умений руководителя на этом этапе выступают:

- владение речью,
- умение задавать вопросы,
- совершенное владение техникой слушания;
- умение аргументировать свои суждения,
- предоставление партнеру обратной связи;
- умение оказывать психологическое воздействие на партнера (убеждать, внушать, программировать);
- способность запоминания и фиксирования информации.

Чтобы встречаться, беседовать и совещаться как можно более содержательно, то есть обмениваться максимумом информации в минимум времени, надо обучить всех говорить кратко и только, по существу. Важнейшим инструментом общения является постановка вопросов партнеру. Их использование позволяет достигнуть

глубокого понимания позиции собеседника, мотивов его поступков, а также активного привлечения интеллектуального потенциала партнера задавая вопросы, нужно дать собеседнику выговориться. Аргументирование должно осуществляться с соблюдением следующих правил:

I. Аргументацию следует вести корректно.

II. Критикуйте не самого собеседника, а его конкретное суждение.

Одно из основных коммуникационных умений руководителя — умение конструктивно критиковать своих коллег и подчиненных, не наживая врагов, формируя благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Критика в коллективе бывает двух видов:

а) профессиональная, т.е. направленная на повышение уровня профессиональной деятельности (как работать);

б) социально-психологическая, направленная на совершенствование межличностных отношений.

Профессиональная критика осуществляется руководителем, как правило, весьма успешно. Сложнее дело обстоит с критикой, затрагивающей межличностные отношения. В данном аспекте руководитель встречается с тремя разновидностями критики:

а) с критикой подчиненных;

б) с критикой своих коллег по работе;

в) с критикой начальства.

Критика подчиненных (Критика по вертикали вниз).

Критика подчиненных принесет свои плоды только в том случае, если она отвечает следующим требованиям:

а) гасит сопротивление подчиненного к восприятию критических замечаний;

б) вовлекает подчиненного в сам процесс критики;

в) создает у подчиненного осознание того факта, что он делает нужную работу и что эта работа оценивается по достоинству;

г) изменяет ситуацию и деятельность подчиненного к лучшему. Без учета названных выше требований критика обычно или обрекается на неудачу или оказывается мало эффективной.

Критика коллег по работе (Критика по горизонтали).

Критикуя своих коллег, нужно руководствоваться общепринятыми нормами критики (гласность, принципиальность, деловитость). Без этого критика теряет остроту и превращается либо в ругательство, либо в пустую болтовню. Однако реальное проведение принципиальной критики в жизнь требует применения определенных психологических приемов. Критика «в лоб» в системе взаимоотношений с коллегами обычно не эффективна. Для этого существует немало психологических причин. Критикуя своих коллег надо соблюдать определенный такт и нормы профессиональной этики. Некоторые выводы психологического плана могут оказать здесь известную помощь.

1) Критикуя своих коллег, следует делать упор на вопросы совместной деятельности, не на выискивание недостатков у кого-то.

2) Критикуя своих коллег, надо воздерживаться от «приклеивания» ярлыков. Такие эпитеты как «чванство», «разгильдяйство» и т.д. мало помогают делу. С помощью таких эпитетов можно повергнуть человека с пьедестала уважения, уничтожить его, заставить замолчать, но его нельзя побудить к совместной творческой деятельности. Чувство собственного достоинства, человеческое «Я», очень сильно протестует против такого обращения. Поэтому, если мы хотим развернуть настоящую работу, мы должны при осуществлении критики тщательно подбирать слова и выражения.

3) Из всех приемов, обеспечивающих эффективность критики по горизонтали, является, конечно, самокритика. Сущностью самокритики, как известно, является принципиальная самооценка своей деятельности, направленная на искоренение имеющихся недостатков или исправление допущенных ошибок. Но следует помнить, что критика должна быть искренней.

Критика начальника (Критика по вертикали вверх).

Руководитель должен твердо знать, что по нормам деловой и служебной этики он обязан высказывать критические замечания в адрес вышестоящего руководства. Для многих лиц – это не простое дело. Будучи включенными в отношения подчинения со своими начальниками, руководители довольно стойко ощущают отведенную им социальную роль и социальную позицию, а поэтому не склонны подвергать вышестоящие эшелоны критике. Некоторые находят оправдания перед самим собой, чтобы как-то уклониться от этого. Вместе с тем, мы должны знать, что критика по вертикали вверх составляет существенный элемент системы критики и самокритики как метода раскрытия противоречий в нашем развитии, как принцип нравственного воспитания и самовоспитания людей. Забвение критики вверх ведет к дезорганизации социальных отношений.

Критика – это особое оружие. Поэтому пользоваться ей надо очень осторожно.

Правила критики:

1 Начиная с похвалы, искреннего признания достоинств критикуемого и только после этого переходите к предмету критики. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей.

Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если вы — руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых качествах приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 15-20 секунд. Затем вновь следует говорить о достоинствах критикуемого, показывая, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть формирует отношение к разговору. По психологическому закону первой и последней фразы именно она остается в памяти и ответственна за мотивацию.

2 Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.

3 Не сравнивайте сотрудников друг с другом. Это унижает человека и выглядит неэтично.

4 Не отвергайте сразу мнение, с которым вы не согласны. Не говорите, что человек ошибается. Каждый видит окружающий мир по-своему и имеет право на собственное мнение.

5 Если в каких-то аспектах вы не правы, то, готовясь критиковать другого, сразу признайте это. Такая позиция смягчает восприятие критики, делает ненужной защиту оппонента, сближает вас с критикуемым, поскольку и вам «ничто человеческое не чуждо».

6 Пользуйтесь критикой «рикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно.

7 Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

8 Создавайте впечатление, что допущенную ошибку легко исправить.

Критикуйте только то, что можно изменить.

9 Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10 Не накапливайте свои обиды или промахи сотрудника. Не поминайте прошлых грехов. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11 Не уповайте на логику, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

12 Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.

13 Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

14 По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбия.

15 Старайтесь предотвратить критику.

16 Не употребляйте слов «никогда», «всегда».

17 Избегайте проявления раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о 2-3 положительных качествах критикуемого.

18 Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если пытаетесь убедить, начните с вопросов, по которым у вас есть согласие.

Используйте разные формы критики в соответствии с индивидуальностью критикуемого и обстоятельствами. Критика может быть выражена как упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная и т. д.

Тем, кого критикуют, стоит помнить следующее:

- Критикуют только того, в чьи способности исправить положение верят.

- Если вас критикуют, значит, верят в вашу порядочность, в то, что вы не станете обижаться на критику.

- Если вы сдержанно, по-деловому относитесь к критике, значит вы — сильная личность.

- Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация, второй — осмысление с целью извлечения пользы, третий — исправление недостатков, четвертый — создание условий, исключающих ее повторение.

- Признавая критику, вы берете на себя ответственность за исправление отмеченных недостатков. Наиболее благоприятное впечатление производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства относительно того, что будет сделано для улучшения дела с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

Критика полезна:

- это резерв совершенствования (критика помогает увидеть те проблемы, сферы деятельности, которые оказались вне поля зрения, способствует своевременному принятию необходимых решений);

- большое число несправедливых критических замечаний — показатель плохого психологического климата в коллективе, что само по себе требует критического осмысления;

- отказ от критики «загоняет болезнь внутрь» и тем самым затрудняет преодоление недостатков. Поэтому не нужно спешить давать отпор критикующему, пусть в обсуждение проблемы вовлекутся многие. Если вас не критикуют, то критику стоит спровоцировать в коллективе.

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто и с какими целями высказывает критические замечания.

III. Учитывайте потребности и интересы собеседника.

IV. Используйте общепринятую, понятную для собеседника и однозначную по смыслу терминологию.

V. Наглядность аргументации.

VI. Положительное программирование собеседника, которое достигается следующими приемами:

- высказывание уверенности, что собеседник поймет вас;
- апеллирование к репутации, опыту и знаниям партнера;
- демонстрация уверенности в честности, порядочности, рассудительности и других положительных качествах собеседника.

Формулирование выводов и контроль результативности беседы.

На этом этапе инициатор общения осознает факт достижения цели общения или убеждается в наличии причин, по которым оно должно быть прекращено без достижения ожидаемого результата. Для отдельных видов управленческого общения, направленных на оказание воспитательного воздействия, убеждение, формирование мотивов деятельности, обучение и т.п., целесообразно подведение итога беседы в виде четко сформулированных выводов, понимаемых и принимаемых собеседником. Кроме того, целесообразно по возможности проконтролировать результативность общения. Вместе с тем, следует помнить, что результативность общения, например, беседы воспитательного характера зачастую можно оценить только исходя из практической деятельности подчиненного.

Завершение беседы.

Этап завершения управленческого общения носит различный характер в зависимости от того, достигнута ли его цель. Если, по мнению руководителя, задача решена, то его завершение содержит общепринятые (в рамках этикета) элементы ритуала прощания с высказыванием благодарности за участие в беседе.

Если цель беседы не достигнута, но руководитель принял решение продолжить ее после устранения причин, препятствующих ее результативности, подчиненному целесообразно дать конкретные задания по подготовке к следующей беседе которая будет продолжением настоящей. Содержанием такого задания может быть изучение определенного теоретического материала, выяснение реальной обстановки на каком-либо участке работы, проработка правовой и нормативной базы своей деятельности, обдумывание и оценка хода настоящей беседы и своей позиции в ней и т.д.

Завершая рассмотрение последовательности процесса управленческого общения, необходимо подчеркнуть, что нельзя терять связь между его различными этапами, они не должны выглядеть обособленными частями, переход от одного этапа к другому должен быть логичным и естественным также выбор средств общения и психологического воздействия на партнера (Цит. по: Березуцкая, Ю. П. Психология делового общения: электрон. учеб. пособие / [Электронный ресурс]).

В ходе управленческого общения нельзя забывать, что взаимопонимание между двумя субъектами общения может быть двух уровней.

Первый уровень — это *понимание целей, мотивов, установок* друг друга и согласовывание на этой основе своих действий и поступков.

Второй уровень — не только понимание, но и *принятие, разделение* этих целей, мотивов, установок, что позволяет устанавливать отношения особого рода: дружбы, симпатии, любви. Конечно, нельзя обязательно добиваться взаимопонимания второго уровня с коллегами по работе или педагога с учащимися, тем более что и взаимопонимания на первом уровне достигнуть не так легко. Созданию взаимопонимания могут мешать психологические барьеры отчужденности, недоверия и нетерпимости.

Барьер отчужденности проявляется во взаимной или односторонней незаинтересованности в содержании и причинах переживаний партнеров по общению. Преодолеть такой барьер можно только проявлением внимания к настроению и чувствам собеседника, его взглядам и убеждениям.

Барьер недоверия возникает вследствие неискренности одного или обоих партнеров по общению. Заметив малейшие проявления неискренности чувств, собеседник логично делает вывод, что его хотят обмануть. Доверие к словам собеседника другой стороны, будут большей частью обречены на неудачу. Исчезает, а процесс общения принимает формальный характер, становится игрой или вовсе прекращается.

Барьер нетерпимости выражается в одностороннем или взаимном нежелании партнеров сблизить свои позиции по частным, непринципиальным вопросам. Каждый из партнеров по общению считает, что его точка зрения единственно правильная. Возникает взаимная неуступчивость, ненужная запальчивость, переходящая в упрямство.

Создание взаимопонимания — это еще половина дела. Созданное взаимопонимание нужно уметь удержать. Для этого требуется ряд условий: желание обоих партнеров по общению сохранить достигнутое взаимопонимание, проявление ими настойчивости, терпения в сближении позиций при вновь

возникающих разногласиях по ряду вопросов, сдержанность и проявление уступчивости, такт в общении (Цит. по: Г. В. Бороздина. Психология делового общения: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.).

Следует учитывать и типы подчинения в деловом взаимодействии. Так, Р. Б. Гительмахер (1988) описал три типа подчинения:

1 Человек воспринимает его как вынужденное и внешне навязанное отношение. Эти люди отличаются плохим пониманием таких мотиваторов, как долг, необходимость. Требования к подобному человеку целесообразно облекать в форму просьбы или совета.

2 Человек вполне удовлетворен своим положением подчиненного, так как это освобождает его от необходимости принимать ответственные решения; им исповедуется принцип «пусть думает начальник».

3 Человек осознает необходимость подчинения; оно у него переходит в привычку (это называют еще «чувством долга»). Однако не заглушается его инициативность. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

1.3 Стиль руководства

Стиль руководства — типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми (А. А. Урбанович). Самая распространённая классификация была разработана в 30-е гг. XX в. (К. Левин).

За основы выделения стилей руководства чаще всего берется «авторитарно-либеральный континуум» руководства. На одном его полюсе располагается авторитарный стиль, на другом — либеральный (попустительский), средние значения соотносятся с демократическим.

Авторитарный стиль управления характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Способ принятия решений: лично руководителем.

Демократический стиль управления характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. Способ принятия решений: с учетом предложений подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. Способ принятия решений: одобрение, согласие с мнением подчиненных.

Е. В. Мещерякова указывает, что в современных системах подготовки менеджеров используется и другая классификация, в которой деятельность управляющего представлена в системе координат, образуемых двумя основными «силовыми линиями»: внимание к человеку (У) и внимание к производству (Х).

Данная классификация стилей, предложенная Р. Блейком и Д. Мутоном в 1964 г., получила название «решетка менеджера». В ней представлены 5 стилей руководства. Соответственно стили обозначаются и описываются так.

А) «Управление на основе задачи». Жесткий курс администратора (результат — все, человек — в лучшем случае исполнитель, но по существу — никто). Стилль управления полностью ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям, которые делают то, что им приказано, не больше и не меньше. В таких условиях работа не приносит удовлетворения, и каждый исполнитель пытается уйти от постоянного давления. Ответ администрации на это — повсеместный контроль. Значительная часть времени руководителя поглощается функциями надзора. Реакция сотрудников — пассивное отношение к участию в поисках решений стоящих проблем, отсутствие готовности и желания разделить ответственность. Эта позиция, в свою очередь, укрепляет «жесткого» администратора в необходимости выбранного курса. В результате давление все усиливается. Текучесть кадров растет, наиболее способные кадры уходят.

Б) «Управление сельским клубом» (оставаться человеком; атмосфера в коллективе — главное). При данном стиле управления во главу угла ставятся человеческие отношения. Такому руководителю важно, чтобы в коллективе не было недовольных, склок, конфликтов. Он не упускает возможности поговорить с подчиненными, поделиться своими размышлениями, предоставить отгул, раньше отпустить с работы, присоединить к отпуску пару лишних дней. Он хочет для всех быть хорошим. Производственным делам уделяет мало времени. Поэтому сотрудники, не имея стимулов, связанных с активным участием в деле, становятся малоинициативными, теряют интерес к творчеству и новизне. Многие из них понимают, что, несмотря на хорошую атмосферу в коллективе, они не используются в полной мере как специалисты, не проявляют себя, у них нет среды для роста.

В) «Убогое управление» (работать так, чтобы не уволили; сотрудник не заботится ни о чем — это реакция на неправильное управление). Избегание ответственности и личного участия. Руководитель сводит к минимуму любые контакты с подчиненными и безучастен к возникающим проблемам. Никто ни к чему не стремится — ни к производственным результатам, ни к гуманизации производства. Эту позицию могут занимать люди в тех организациях, где не созданы условия для самореализации.

Г) «Демпфирующий маятник» (50 % усилий и 50 % заинтересованности в труде). Руководитель, занимающий эту позицию, стремится «не выделяться», занимает центристское положение. Его удовлетворяет надежный хороший средний результат. Он скептически относится как к «жесткому», так и к «гибкому» алгоритму управления, его идеал — «золотая середина». Он более склонен к компромиссу. Такой промежуточный стиль позволяет добиться необходимой производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Приводит к попыткам сбалансировать решение, а не принять адекватное.

Д) «Управление группой», стремление к оптимальной организации труда, признание успехов каждого. Наивысшие результаты в деятельности организации при максимальном учете потребностей людей. Руководитель пытается добиться наиболее эффективных результатов за счет активной деятельности всех сотрудников, приносящей им чувство удовлетворения. Сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в контроле со стороны руководства, никто не чувствует себя объектом манипуляций или обезличенным «винтиком». Обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения работников. Этот стиль управления состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности собственного творческого и профессионального роста, развития и подтверждения собственной значимости.

В последние годы в психологии управления все большее внимание уделяется партисипативному (соучаствующему) стилю руководства. Этот стиль характеризуется привлечением исполнителей к выполнению собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, поиском путей их реализации. При изучении высокотехнологичных организаций (прежде всего в японской школе менеджмента) возникло и оформилось понятие новаторско-аналитического стиля управления. Этому стилю присущи преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа альтернатив и идей, быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировке целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам (Цит. по: Е. В. Мещерякова. Психология управления: учеб. Пособие. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с.).

1.4 Этикет делового общения

Этикет — совокупность правил поведения, регламентирующих, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в данной ситуации, а что нет. Поведение в обществе должно опираться на общие принципы и нормы морали, демонстрируя связь между этикетом и этикой. Каждая проблема, связанная с этикетом, должна решаться в свете этических норм. Наши манеры — отражение наших этических представлений. Вежливость и внимание к людям, сочувствие и умение понять другого человека — эти высокие этические качества, лежащие в основе нравственного поведения, находят отражение в простых нормах этикета. Учиться хорошим манерам и свободно владеть ими необходимо каждому. Этикет укрепляет репутацию человека и является одним из средств достижения успеха в бизнесе и частной жизни, фактором социокультурного «возвышения» человека. Несомненно, знание правил этикета, умение его использовать в различных ситуациях общения — необходимый атрибут современного делового человека.

Деловой этикет — специфический раздел этикета, который содержит совокупность норм и принципов, задающих стратегию и тактику деятельности людей в этикетных ситуациях делового общения. Деловой этикет — это не только кодекс поведения для владельцев частных предприятий и фирм, коммерсантов и банкиров. В широком смысле слова деловой этикет — это этикет делового человека

(человека дела, занятого делом), стремящегося к успеху в своей профессиональной деятельности, карьере.

Этикет – это всегда некая социальная игра по определенным правилам. Действия человека в этикетных ситуациях строго регламентированы и формализованы, ориентированы на типическое, общее, коллективное. Сама природа этикета во многом нацелена на формирование человека конформистского типа, который стремился бы соответствовать определенным культурным образцам, нормам, авторитетам.

Наряду с этим этикет включает в себе и некий парадокс, связанный с тем, что при всей формализованности он способен рождать у людей чувство морально-психологической комфортности, защищенности, стабильности его отношений с обществом, повышенное чувство собственного достоинства и самодостаточности.

Этикет реализует стремление человека к определенности, порядку. Именно за счет обращения к стереотипным, устоявшимся, отточенным историей и опытом других поколений формам поведения и правилам, регламентирующим их, человек обретает ценностную опору, устойчивость, обоснованность выбора вариантов поведения. Наличие готовых стереотипов приличного поведения избавляет нас от необходимости конструировать каждый раз заново схемы общения.

Повседневный этикет делового человека – это, прежде всего, культура общения, базирующаяся на четырех основных правилах, принятых в среде хорошо воспитанных людей во всех странах: вежливость, тактичность, естественность и достоинство, которые, в свою очередь, конкретизируются в ряде этикетных требований к манерам и формам общения деловых людей в различных этикетных ситуациях.

Основные правила этикета общения, в том числе и этикета деловых коммуникаций, таковы:

- Всякий раз, встречая нового человека в обществе, необходимо уделить ему хотя бы немного внимания.

- В любой ситуации следует быть приветливым, вежливым, деловитым.

- Слушая собеседника, необходимо проявлять заинтересованность.

- Считается невежливым употреблять много иностранных слов и фраз.

- Не следует говорить: «Ну?» или «Что?» вместо «Что вы сказали?» или «Простите, я не расслышал?».

- Неприлично громко хохотать и фамильярничать, а также пытаться скрыть смущение и неловкость развязностью. Развязность и раскованность не одно и то же.

- Даже с теми, кто не вызывает симпатии, надо быть корректным, выдержанным и вежливым.

- Не следует исправлять ошибки или акцент собеседника.

- В деловой обстановке не стоит употреблять такие фамильярные обращения, как «приятель», «дружище», «дорогая» и т. д.

Этикет деловой беседы, переговоров

Деловая коммуникация строится на основе тех же требований, которые существуют в повседневном общении. При этом непременное условие всякого делового разговора – уважительное отношение к собеседнику.

- Не следует смотреть по сторонам, листать книгу или перекидывать бумаги, вертеть пуговицу, отвлекаться на посторонние мысли; ждать с нетерпением паузу в разговоре, чтобы вставить свое слово.

- Во время разговора не рекомендуется употреблять слова с двойным значением.

- Поучительный тон в беседах и на переговорах неуместен. В любой ситуации важно сохранять равноправие партнеров, быть открытым для аргументов собеседника.

- Желательно, чтобы вопросы содержали слова «почему», «когда», «как». Это исключит односложные ответы, позволит собеседнику более полно изложить свою точку зрения.

- В разговоре с партнером лучше смотреть ему в глаза, да и вообще разговор «глаза в глаза» более доверителен, создает атмосферу взаимной симпатии, заинтересованности. Исключение составляют представители восточных культур (например, японцы), у которых не принято пристально смотреть в глаза собеседнику во время беседы. Они могут воспринять такое поведение как агрессивное.

- Не следует быть чересчур эмоциональным, но необходимо живо реагировать на высказывания собеседника. Здесь уместны короткие замечания: «Да-да, понятно», «Понимаю», «Это интересно» и т. п.

В ситуациях спора, несогласия этикет также диктует манеру поведения, нацеленную на проявление взаимного уважения и сохранение общей доброжелательной атмосферы:

- Не стоит слишком энергично и напористо доказывать свое.

- Собеседник всегда заслуживает того, чтобы ему дали высказаться до конца, а его доводы были услышаны.

- Прежде чем затевать спор, не мешает уточнить, об одном ли говорят собеседники и верна ли постановка вопроса. При этом вполне корректны такие выражения: «Если я вас правильно понял...», «Быть может, я не все уяснил...», «Давайте разберемся глубже...», «Попробуем взглянуть на эту проблему иначе...».

- На возражения нельзя отвечать в категоричном тоне. Недопустимы фразы «Нет, я не согласен», «Нет, это никуда не годится», «Нет, это нам не подходит».

- Некоторые обороты речи могут усложнить спор, а другие, наоборот, могут смягчить ситуацию. Вместо фразы: «Вы должны это понять» можно использовать: «Не думаете ли вы, что...». Вместо: «Я считаю...» – «Не находите ли вы, что...». Вместо: «Я могу вам это доказать» – «Надеюсь, это может убедить вас». Вместо: «Вы об этом не думали» – «Вам, конечно, известно».

- Даже в случае несомненной правоты не следует загонять противника в угол, требуя немедленного признания его ошибки. Лучше проявить великодушие и дать собеседнику достойно отступить.

- Некорректно использовать в деловой беседе фразы: «Я был уверен, что вы не правы», «Это не имеет под собой никакой почвы», «Не стоило и начинать этот разговор, бесполезная трата времени». Такое неуважительное и пренебрежительное отношение не способствует продуктивному общению.

- В конце деловой беседы никогда не вредно поблагодарить за ответ, совет, за потраченное время. Даже если результат разговора оказался неудовлетворительным, следует вежливо попрощаться, не демонстрируя разочарование или недовольство (Цит. по: Капкан, М. В. Деловой этикет: учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.).

Эффективность общения зависит прежде всего от коммуникативной культуры участников общения.

Коммуникативная культура — это совокупность культурных норм, культурологических знаний, ценностей и значений, используемых в процессе коммуникации, в том числе и при общении. Ю. В. Жуков (1988) выделяет три группы правил, составляющих коммуникативную культуру.

Первая группа — это правила коммуникативного этикета. Они определяют порядок обращения и представления, выбор обращения и многое другое. Этикетные правила не имеют прямой связи с эффективностью общения, но их частичное или полное игнорирование отстраняет человека от участия в общении.

Вторая группа — правила согласования коммуникативного взаимодействия. Они задают тип общения: светское, деловое, ритуальное, интимно-личностное и т. д.

Третья группа — это правила самоподачи (самопрезентации). Они не определяют тип общения и не влияют на общую для всех эффективность, но определяют индивидуальный успех отдельных участников общения. Правила самоподачи предназначены для создания у окружающих определенного впечатления о себе (Цит. по: Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – Москва; Питер, 2011. – 573 с.).

Профессиональная этика — совокупность норм и правил, регулирующих поведение специалиста на основе общечеловеческих моральных ценностей, с учетом особенностей его профессиональной деятельности и конкретной ситуации (Т.В. Мишаткина). Профессиональные этики, как правило, касаются тех видов профессиональной деятельности, последствия или процессы которой оказывают особое воздействие на жизнь и судьбы других людей или человечества. Особое место занимает этика делового общения, поскольку она выступает как в роли самостоятельной профессиональной этики (для менеджеров, предпринимателей и др.), так и в качестве элемента этики других профессий (педагога, юриста, инженера).

Профессиональные этики — и традиционные, и новые — имеют ряд особенностей — общих и специфических (частных). К общим особенностям относятся:

1. Высшие моральные ценности (профессиональный долг, совпадающий со смыслом жизни, ответственность, понимание, толкование и проявление добра и зла в юридической практике, страдания и сострадания в медицине и др.)

2. В рамках конкретной специальности формируются специально-профессиональные моральные нормы и ценности, характерные только (или особенно) для данного рода деятельности; впоследствии они могут обретать все более широкий смысл, превращаясь иногда в общечеловеческие.

3. В сфере профессионального общения, где наблюдается неравенство сторон, где нарушена субъект-субъектность их отношений. Нарушение это не несет в себе никакого унижения и обусловлено особыми условиями взаимодействия сторон — условиями зависимости от действий специалиста других людей, которая и определяет необходимость специальных профессиональных деонтологий — этических кодексов, предписаний и «правил поведения» специалиста в условиях неравенства и зависимости.

4. Одной из сторон профессиональной этики выступает ее корпоративность — обособленность и преданность узким групповым интересам в рамках профессиональных объединений (корпораций). Корпоративность может проявляться в следующем:

- профессиональные тайны и секреты от «непосвященных»;
- проявление «цеховой солидарности»;
- наличие «внешней» стороны корпоративности, которая проявляется в традициях, обычаях, внешнем виде, одежде, играющих роль профессиональных символов.

5. Общими для любого вида профессиональной деятельности, в том числе и педагогической, являются факторы, стимулирующие трудовую активность специалиста. Основные из них лежат в области «человеческих отношений», требующих умения общаться, строить свои отношения на основе взаимопонимания, уважения и сотрудничества, интерес и стремление «показать себя», стремление к признанию и ориентация на успех. Работа, приносящая удовлетворение профессионалу, должна отвечать следующим важнейшим требованиям:

- это должна быть интересная, увлекательная работа;
- в коллективе должно царить взаимоуважение;
- нормой должно быть одобрение и стимулирование успехов в работе;
- работник должен иметь возможность самосовершенствования;
- должно быть взаимодействие с руководителем, способным оценить дельное предложение;
- сотруднику должна быть предоставлена возможность творческого подхода к работе;
- сотрудник должен видеть результаты своего труда;
- руководитель должен быть профессионалом своего дела;
- работа должна требовать напряжения сил;
- сотрудник должен иметь доступ к информации, касающейся его работы и состояния дел в целом и др.

Частные особенности профессиональной этики вытекают из конкретных условий, содержания и специфики той или иной профессии и выражаются в основном в моральных кодексах — требованиях по отношению к специалистам.

Профессиональная этика - это нравственные нормы, которые регулируют отношения людей в процессе их профессиональной деятельности, а также их отношение к профессиональным обязанностям. В профессиональной деятельности складываются специфические отношения между людьми, свой язык общения, определенное отношение к обществу.

В результате формируются нравственные нормы, которые регулируют эти отношения. Таким образом, предметом изучения профессиональной этики являются:

- 1) качества личности специалиста, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей;
- 2) нравственные взаимоотношения специалиста;
- 3) взаимоотношения специалиста (коллектива) с обществом;
- 4) взаимоотношения людей внутри трудового коллектива и нормы, которые их регулируют;
- 5) цели и методы профессионального обучения и воспитания (Т.В. Мишаткина).

Этикетная культура — это выражение общей нравственной культуры, воспитанности человека, его внутреннего отношения к окружающим в определенных принципах и нормах этикета. К основным принципам этикета относятся прежде всего внимание и уважение к другим людям, требующие от нас соблюдения таких норм, как вежливость, тактичность, чуткость, чувство меры, деликатность, умение слушать, скромность.

Умение правильно вести себя в обществе, этикет, позволяет достичь успеха в деятельности, в реализации своих способностей, создает благоприятные взаимоотношения в деловом общении, способствует оптимальной самопрезентации.

Этика деловых отношений занимается анализом взаимоотношений деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач в какой-либо деятельности, в частности, в коммерческой и управленческой. Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению. Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники.

1. Вежливость проявляется во многих конкретных правилах поведения: приветствии, обращении к человеку, умении помнить его имя и отчество, важнейшие даты его жизни. Известно прекрасное высказывание Сервантеса: «Ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость» — эта «сумма маленьких жертв», приносимых нами людям, с которыми мы вступаем в те или иные отношения. Истинная вежливость непременно доброжелательна и искренна. Она — одно из проявлений бескорыстного отношения к людям, с которыми мы общаемся. С кем-то из них эти отношения могут перейти в дружбу, с кем-то остаться просто Товарищескими или деловыми. Но наша искренняя доброжелательность ко всем — обязательная дань вежливости.

2. Тактичность и чуткость — это внимание к тем, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, чем мы можем доставить им удовольствие, радость или наоборот, вызвать раздражение, досаду, обиду. Тактичность — это умение всегда учитывать конкретные обстоятельства общения: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора,

наличие или отсутствие посторонних. Тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только в официальной обстановке, но и дома. Такт и чувство меры подсказывают ему, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства. К сожалению, встречаются люди с «двойным стандартом» поведения.

Разнообразны формы проявления бестактности. Считается, что: бестактно в разговоре:

— без причины отказываться от обсуждения предложенной темы;

— вести разговоры, которые могут вызвать у присутствующих тяжелые воспоминания, неприятно задеть их;

— позволять неуместные шутки, подтрунивать над присутствующими, сплетничать об отсутствующих;

— громко распространяться в общественных местах и транспорте о сугубо личных, интимных делах;

— шептать на ухо и т.д.

бестактно в поведении:

— бестактно проявлять праздное любопытство:

— пристально разглядывать человека, показывать на него или шептаться о нем;

— читать чужие письма, подслушивать чужие разговоры;

— разглашать чужие тайны;

— действовать и говорить в состоянии гнева или страсти — впоследствии вы можете об этом горько пожалеть;

— слишком откровенно проявлять свои симпатии и антипатии;

— слишком далеко заходить в выражении своей любезности и приветливости, чтобы они не превратились в назойливость и пр.

Приведенный перечень «бестактностей» носит, конечно же, условный характер. Многие здесь зависят от обстоятельств, многое — от индивидуальных особенностей самого человека. Таким образом, просто «научиться такту» нельзя (а возможно, и не нужно) — он приобретает под влиянием среды и воспитания, обусловлен характером и желанием самого человека. Однако развить его, безусловно, можно. А определить, что следует отнести к тактичному или бестактному поведению, каждому человеку в каждом конкретном случае помогут чувство меры и деликатность.

3. Чувство меры — это умение найти границу, которую следует соблюдать в отношениях с людьми и за которой наши слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль; чувство меры выступает индивидуальным показателем нашей тактичности и чуткости.

4. Деликатность — непосредственное проявление чуткости, почти ее синоним — подсказывает, как подойти к человеку, чтобы не оскорбить, не обидеть его, не коснуться больного места, а, напротив, постараться помочь ему, вывести из затруднительного положения. Вместе с тем деликатность не должна быть излишней, навязчивой, назойливой, льстивой.

5. Умение выслушать собеседника, способность предусмотреть его реакцию на наше высказывание, поступки и при необходимости самокритично, без ложного стыда извиниться за допущенную ошибку — обязательное условие тактичности и уважения к другому. Это не только не уронит вашего достоинства, но, наоборот, укрепит его в глазах окружающих.

6. Скромность несовместима со стремлением показывать себя лучше, способнее, умнее других, подчеркивать свое превосходство, требовать для себя привилегий, особых удобств, услуг.

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Раскройте понятие «управленческое общение».
- 2 Что включает в себя подготовка управленческого общения.
- 3 Охарактеризуйте стили руководства. Приведите примеры.
- 4 Какие основные характеристики этикета делового общения. Приведите примеры нарушения этики деловых отношений.

Тема 3 Аттракция, приемы формирования аттракции

- 1 Механизмы социальной перцепции
- 2 Причины негативной коммуникации
- 3 Коммуникативные барьеры общения

1.1 Механизмы социальной перцепции

Понятие социальной перцепции во многом определяется понятием образа, поскольку сущность социальной перцепции заключается в образном восприятии человеком себя, других людей и социальных явлений окружающего мира. Образ как результат и форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека выступает важнейшим ключевым условием восприятия. По содержанию образ объективен в той мере, в какой он адекватно отражает действительность. Образ существует на уровне чувств (ощущение, восприятие, представление) и на уровне мышления (понятие, суждение, умозаключение).

В большинстве источников *перцепция* трактуется как процесс и результат восприятия человеком явлений окружающего мира и самого себя. Перцепция связана с сознательным выделением того или иного феномена и интерпретацией его смысла через различные преобразования сенсорной информации.

Социальная перцепция – восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов: других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.д. (Цит. по: Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – Москва, 1990). Социальное восприятие включает в себя восприятие межличностное, самовосприятие и восприятие межгрупповое. В более узком смысле социальную перцепцию рассматривают как *межличностное* восприятие: процесс восприятия внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поступков. Социальный перцептивный процесс имеет две стороны: субъективную (субъект восприятия – человек, который воспринимает) и объективную (объект восприятия – человек, которого воспринимают). При взаимодействии и общении социальная перцепция является взаимной. Люди воспринимают, интерпретируют и оценивают друг друга, и верность этой оценки не всегда очевидна. Процессы социального восприятия существенно отличаются от восприятия не социальных объектов. Это отличие заключается в том, что социальные объекты не являются пассивными и безразличными по отношению к субъекту восприятия. Кроме того, социальные образы всегда имеют смысловые и оценочные интерпретации. В определенном смысле восприятие – это интерпретация. Но интерпретация другого человека или группы всегда зависит от предшествующего социального опыта воспринимающего, от поведения объекта восприятия в данный момент, от системы ценностных ориентации воспринимающего и от многих факторов как субъективного, так и объективного порядка.

Выделяют **механизмы социальной перцепции** – это способы, посредством которых люди интерпретируют, понимают и оценивают другого человека. Наиболее распространенными механизмами являются следующие: эмпатия, аттракция, каузальная атрибуция, идентификация, социальная рефлексия.

Так, приятельские отношения возникают, когда знакомые ощущают межличностную привлекательность (симпатию). **Симпатия** (от греч. *sympatheia* — влечение, внутреннее расположение) — это устойчивое положительное (одобрительное, хорошее) отношение к кому- или чему-нибудь (другим людям, их группам, социальным явлениям), проявляющееся в приветливости, доброжелательности, восхищении, побуждающее к общению, оказанию внимания, помощи (альтруизму). Условием возникновения симпатии является территориальная близость. Она создает доступность контактов с другим человеком. А это позволяет людям находить друг в друге то, что им нравится, что их роднит, оказывать друг другу знаки внимания. Причины возникновения симпатии могут быть осознанными и малоосознанными. К первым относятся общность взглядов, идей, ценностей, интересов, нравственных идеалов. Ко вторым – внешняя привлекательность, черты характера, манера поведения и т.п. Не случайно, по определению А. Г. Ковалева, симпатия – это малоосознанное отношение или влечение одного человека к другому.

Явление симпатии привлекло к себе внимание еще древнегреческих философов, в частности стоиков, которые трактовали ее как духовную объективную общность всех вещей, в силу которой люди сочувствуют друг другу. Однако на протяжении многих столетий симпатия по существу рассматривалась как эмпатия. Отголоски такого взгляда на симпатию, ее смешение с эмпатией можно встретить и сейчас.

Эмпатия – постижение эмоционального состояния другого человека, понимание его эмоций, чувств и переживаний. Во многих психологических источниках эмпатию отождествляют с сочувствием, сопереживанием, симпатией. Это не совсем так, поскольку можно понимать эмоциональное состояние другого человека, но не относиться к нему с симпатией и сочувствием. Люди, которых мы называем манипуляторами, очень часто обладают хорошо развитой эмпатией и используют ее в своих, часто корыстных целях. Субъект способен понимать смысл переживаний другого потому, что он сам когда-то переживал те же эмоциональные состояния. Однако если человек никогда не испытывал подобных чувств, то ему значительно труднее постигать их смысл. Если индивид никогда не переживал аффекта, депрессии или апатии, то он, скорее всего, не поймет, что переживает другой человек в этом состоянии, хотя и может иметь определенные когнитивные представления о подобных явлениях. Для постижения подлинного смысла чувств другого недостаточно иметь когнитивные представления. Необходим и личный опыт. Поэтому эмпатия как способность понимать эмоциональное состояние другого человека развивается в процессе жизни и у пожилых людей может быть более выражена. Вполне естественно, что у близких людей эмпатия по отношению друг к другу развита сильнее, чем у людей, которые знакомы относительно недавно. Люди, принадлежащие к разным культурам, могут обладать слабой эмпатией по

отношению друг к другу. В то же время существуют люди, обладающие особой проницательностью и способные понимать переживания другого человека даже в том случае, если он стремится их тщательно скрыть. Почти любая профессиональная деятельность в сфере «человек – человек» требует развития данного механизма перцепции.

Определяя природу симпатии и антипатии, американский социолог Дж. Морено (1958) выдвинул гипотезу, что источники симпатии и антипатии носят врожденный характер и являются результатом *tele* – таинственной способности притягивать к себе людей или отталкивать их. Люди, обладающие *tele*, занимают в группах, к которым принадлежат, высокий социальный статус. Таким образом, согласно представлениям, Дж. Морено определенные люди обладают социальной одаренностью, которая спонтанно вложена в человека свыше и проявляется в виде потока особых частиц эмоциональной энергии *tele*, излучаемых этим человеком. Эта гипотеза подверглась справедливой критике со стороны многих психологов, особенно отечественных, отмечавших, что главным определяющим симпатию или антипатию фактором является поведение человека в процессе взаимодействия с другими людьми, его нравственные и моральные качества, его идейные убеждения. Ф. Ларошфуко справедливо отмечал, что «иные люди отталкивают, невзирая на все их достоинства, а другие привлекают при всех их недостатках» (1971). Феномен привлекательности, притягательности для объяснения природы симпатии используется и в настоящее время, но вместо *tele* Дж. Морено используется другое понятие – **аттракция**.

Английское слово *attraction* переводится как «привлекательность», «притяжение», «влечение». В психологии этим термином обозначают процесс и результат формирования положительного эмоционального отношения (Г. М. Андреева, 2006). Аттракция – это наличие чувства, отношения к другому человеку и его оценка. Спецификой симпатии и антипатии является то, что они никем специально не устанавливаются, а складываются спонтанно в силу ряда причин психологического характера. Одной из таких причин является ассоциация одного человека с другим («ассоциативная симпатия или антипатия»): мы испытываем симпатию к тому, кто похож на симпатичного и приветливого человека, которого мы уже знаем и с которым неоднократно общались, получая от этого удовлетворение, и наоборот, у нас возникает антипатия к человеку, который похож на нашего врага. Хотя уже в раннем возрасте дети быстро и уверенно определяют свои предпочтения, до сих пор не ясны причины, по которым они симпатизируют одним взрослым и сторонятся других (Stevenson). Поскольку механизм возникновения симпатии во многом остается загадочным, это создает большие трудности для педагогов в воспитании детей и формировании положительного социального климата в детских группах. Как отмечает А. А. Рояк, если дети не любят дошкольника, воспитателю очень трудно разобраться в причинах его непопулярности и порой просто не под силу создать расположение к нему других детей. Понять механизмы формирования симпатии в некоторой степени помогает выявление факторов, способствующих аттракции. По Л. Я. Гозману, ими являются:

- свойства объекта аттракции;

- свойства субъекта аттракции;
- соотношение свойств объекта и субъекта аттракции;
- особенности взаимодействия;
- особенности ситуации общения;
- культурный и социальный контекст;
- время (динамика развития отношений во времени).

Таким образом, возникновение и развитие аттракции, а с ней и симпатии, зависит от особенностей как объекта симпатии (его привлекательности), так и симпатизирующего субъекта (его склонностей, предпочтений), и определяется конкретными социальными условиями.

Экспериментально этот принцип «ассоциативной симпатии» был проверен Павлом Левицки (Lewicki, 1985): когда... студентам показали фотографии двух женщин и попросили сказать, какая кажется им более дружелюбной, их мнения разделились примерно поровну. В другой группе испытуемых, где эти же фотографии были показаны после того, как они пообщались с симпатичным и приветливым экспериментатором, которая была похожа на женщину на фотографии, в ее пользу было отдано в 6 раз больше голосов. Во время следующего опыта экспериментатор вела себя недружелюбно по отношению к половине испытуемых. Когда в дальнейшем им понадобилось отдать свои анкеты одной из двух женщин, практически все постарались избежать общения с той из них, которая была похожа на экспериментатора. Аттракция – особая форма восприятия и познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного чувства. Благодаря положительным чувствам симпатии, привязанности, дружбы, любви и т.д. между людьми возникают определенные отношения, позволяющие более глубоко познать друг друга. По образному выражению представителя гуманистической психологии А. Маслоу, такие чувства позволяют увидеть человека «под знаком вечности», т.е. увидеть и понять самое лучшее и достойное, что в нем есть.

Аттракция как механизм социальной перцепции рассматривается обычно в трех аспектах: процесс формирования привлекательности другого человека; результат данного процесса; качество отношений. Результатом действия этого механизма является особый вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональный компонент. Аттракция может существовать только на уровне индивидуально-избирательных межличностных отношений, характеризующихся взаимной привязанностью их субъектов. Вероятно, существуют различные причины того, что к одним людям мы относимся с большей симпатией, чем к другим. Эмоциональная привязанность может возникнуть на основании общих взглядов, интересов, ценностных ориентации или как избирательное отношение к особой внешности человека, его поведению, чертам характера и т.д. Любопытным является то, что такие отношения позволяют лучше понимать другого человека. С известной долей условности можно сказать, что чем больше нам человек нравится, тем больше мы его знаем и лучше понимаем его поступки (если, конечно, речь не идет о патологических формах привязанности).

Аттракция значима также и в деловых отношениях. Поэтому большинство психологов, работающих в сфере бизнеса, рекомендуют профессионалам, связанным с межличностными коммуникациями, выражать к клиентам самое позитивное отношение даже в том случае, если на самом деле они не испытывают к ним симпатии. Внешне выраженная доброжелательность имеет обратное действие – отношение действительно может измениться на позитивное. Таким образом, специалист формирует у себя дополнительный механизм социальной перцепции, позволяющий получить большую информацию о человеке. Однако следует помнить, что чрезмерное и искусственное выражение радости не столько формирует аттракцию, сколько разрушает доверие людей. Доброжелательное отношение далеко не всегда можно выразить посредством улыбки, особенно если она выглядит фальшивой и слишком устойчивой.

Механизм каузальной атрибуции связан с приписыванием человеку причин поведения. У каждого человека возникают свои предположения о том, почему воспринимаемый индивид ведет себя определенным образом. Приписывая другому те или иные причины поведения, наблюдатель делает это либо на основе сходства его поведения с каким-либо знакомым ему лицом или известным образом человека, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в подобной ситуации. Здесь действует принцип аналогии, подобия с уже знакомым или таким же. Любопытно, что каузальная атрибуция может «сработать» даже тогда, когда аналогия проводится с лицом несуществующим и никогда не существовавшим реально, но имеющимся в представлениях наблюдателя, например, с художественным образом (образом героя из книги или фильма). Каждый человек имеет громадное количество представлений о других людях и образах, которые сформировались не только в результате встреч с конкретными людьми, но также и под влиянием разнообразных художественных источников. На подсознательном уровне данные образы занимают «равные позиции» с образами людей, реально существующих или реально существовавших.

Механизм каузальной атрибуции связан с некоторыми аспектами самооощения индивида, который воспринимает и оценивает другого. Так, если субъект приписал другому негативные черты и причины их проявления, то он скорее всего будет оценивать себя по контрасту как носителя положительных черт. Иногда люди с заниженной самооценкой проявляют чрезмерную критичность по отношению к окружающим, создавая тем самым некий отрицательный субъективно воспринимаемый социальный фон, на котором, как им кажется, они выглядят вполне пристойно. На самом деле – это лишь субъективные ощущения, возникающие как механизм психологической защиты. На уровне социальной стратификации такие межгрупповые отношения, как выбор аутгруппы и стратегия социального творчества, безусловно, сопровождаются действием каузальной атрибуции. Т. Шибутани говорил о мере критичности и доброжелательности, которую целесообразно соблюдать по отношению к окружающим. Ведь каждый человек имеет положительные и отрицательные черты, а также особенности поведения, обусловленные его

амбивалентностью как индивида, личности и субъекта деятельности. Кроме того, одни и те же качества по-разному оцениваются в различных ситуациях.

Приписывание причин поведения может происходить с учетом экстернальности и интернальности как того, кто приписывает, так и того, кому приписывают. Если наблюдающий является преимущественно экстерналом, то причины поведения индивида, которого он воспринимает, будут видаться ему во внешних обстоятельствах. Если же он интернален, то и интерпретация поведения других будет связана с внутренними, индивидуальными и личностными причинами. Зная, в каких отношениях индивид является экстерналом, а в каких интерналом, можно определить и некоторые особенности его интерпретации причин поведения других людей.

Восприятие человека зависит также от его способности поставить себя на место другого, отождествить себя с ним. В этом случае процесс познания другого пойдет более успешно (в том случае, если есть существенные основания для соответствующего отождествления). Процесс и результат такого отождествления называется идентификацией.

Идентификация как социально-психологическое явление рассматривается современной наукой весьма часто и в таких различных контекстах, что следует специально оговорить особенности данного феномена как механизма социальной перцепции. В этом аспекте идентификация подобна эмпатии, однако эмпатию можно рассматривать как эмоциональное отождествление субъекта наблюдения, которое возможно на основе прошлого или настоящего опыта подобных переживаний. Что же касается идентификации, то здесь в большей степени происходит интеллектуальное отождествление, результаты которого тем успешнее, чем более точно наблюдатель определил интеллектуальный уровень того, кого он воспринимает.

Профессиональная деятельность некоторых специалистов связана с необходимостью идентификации, как, например, работа следователя или преподавателя, о чем многократно описано в юридической и педагогической психологии. Ошибка идентификации при неверной оценке интеллектуального уровня другого человека может привести к негативным профессиональным результатам. Следует заметить, что слово «идентификация» в психологии означает целый ряд явлений, которые не тождественны друг другу: процесс сличения объектов на основании существенных признаков (в когнитивной психологии), неосознаваемый процесс отождествления близких людей и механизм психологической защиты (в психоаналитических концепциях), один из механизмов социализации и т.д.

В широком смысле идентификация как механизм социальной перцепции, сочетаясь с эмпатией, представляет собой процесс понимания, видения другого, постижения личностных смыслов деятельности другого, осуществляемый путем прямого отождествления или попытки поставить себя на место другого.

Воспринимая и интерпретируя окружающий мир и других людей, человек также воспринимает и интерпретирует себя, свои собственные действия и побуждения. Процесс и результат самовосприятия человека в социальном контексте называется **социальной рефлексией**. Как механизм социальной

перцепции социальная рефлексия означает понимание субъектом своих собственных индивидуальных особенностей и того, как они проявляются во внешнем поведении; осознание того, как он воспринимается другими людьми. Не следует думать, что люди способны воспринимать самих себя более адекватно, чем окружающих. Так, в ситуации, когда есть возможность посмотреть на себя со стороны – на фотографии или киноплёнке, многие остаются весьма недовольны впечатлением, произведенным собственным образом. Это происходит потому, что люди имеют несколько искаженный образ самого себя. Искажённые представления касаются даже внешности воспринимающего человека, не говоря уже о социальных проявлениях внутреннего состояния.

Взаимодействуя с окружающими, каждый человек видит большое количество реакций людей на него самого. Эти реакции неоднозначны. И все же особенности конкретного человека определяют некоторые особенности реагирования на него окружающих. В целом, каждый имеет представление о том, как в основном относятся к нему окружающие люди, на основании чего и складывается часть образа «социального Я». Субъект может вполне отчетливо осознавать, какие именно его особенности и личностные проявления являются наиболее привлекательными или отталкивающими для людей. Он также может использовать это знание в определенных целях, корректируя или меняя свой образ в глазах других людей.

Воспринимаемый и передаваемый образ человека принято называть имиджем.

Имидж личности - это ее воспринимаемый и передаваемый образ. Имидж возникает тогда, когда наблюдатель получает *относительно устойчивое впечатление* о другом человеке, его наблюдаемом поведении, внешнем виде, высказываниях и т.д.

Имидж имеет две стороны: субъективную, т.е. передаваемый образ того человека, которого воспринимают, чей образ создается, и объективную, т.е. воспринимаемую тем, кто наблюдает. Передаваемый и воспринимаемый образы могут не совпадать. Кроме того, передаваемый образ не всегда отражает сущность личности. Существует так называемый разрыв достоверности образа, когда есть вышеназванное несоответствие. Имидж может быть принимаемым или не принимаемым, вызывая к себе соответствующее положительное или отрицательное отношение. Выделяют основные условия принимаемого имиджа: ориентация на социально одобряемые формы поведения, которые соответствуют социальному контролю, и ориентация на средний класс (как наиболее многочисленный) по социальной стратификации. Иными словами, человек в своем самопроявлении должен быть одобряем большинством, не являясь при этом лишь типичным представителем этого большинства, но стараясь превосходить его по какому-то критерию. Если же человек делает то, что осуждается требованиями большинства, то даже при положительном отношении окружающих, его имидж не будет принимаемым. Если образ человека не воспринимается окружающими или носит отрицательные характеристики с их точки зрения, то можно сделать следующие выводы относительно его

социального самопроявления: либо он пренебрегает общепринятыми обычаями, либо утверждает собственное «Я», пренебрегая социальными нормами. Не случайно деятели, для которых общественная популярность важна, имеют так называемых имиджмейкеров, т.е. специалистов, занимающихся проблемами становления и развития популярного имиджа.

Выделяют три уровня воспринимаемого образа: биологический, психологический, социальный. Биологический уровень предполагает восприятие пола, возраста, состояния здоровья, физических данных, конституции, темперамента. Психологический уровень предполагает анализ таких факторов как характер, воля, интеллект, эмоциональное состояние и т.д. Социальный включает в себя слухи, сплетни, какую-то информацию, которая стала известна о данном человеке по различным социальным источникам.

Разумеется, в процессе восприятия возможны искажения воспринимаемого образа, которые обусловлены не только субъективизмом интерпретации, но также и некоторыми социально-психологическими **эффектами восприятия**. С этой точки зрения искажения носят объективный характер и требуют определенных усилий личности воспринимающего для их преодоления. Наиболее значимой информацией о человеке является первая и последняя (эффект первичности и эффект недавности). При этом, если мы знаем человека достаточно долго, то наиболее значимой будет последняя информация о нем. Если же человек нам незнаком или мы знаем его очень плохо, то наиболее значимой оказывается первая поступившая информация. Кроме того, большое значение производит эффект положительного или отрицательного ореола. Обычно этот эффект возникает по отношению к человеку, о котором складывается общее оценочное представление из-за недостатка информации.

Говоря о многообразных искажениях восприятия, невозможно игнорировать одно из самых распространенных – стереотипы. В широком смысле, **стереотип** – это чрезмерное обобщение какого-либо явления, переходящее в устойчивое убеждение и влияющее на систему отношений человека, способы поведения, мыслительные процессы, суждения и т.д. Процесс формирования стереотипов называется стереотипизацией. Стереотипизация несет в себе не только негативные явления. Она необходима любому человеку, поскольку включает в себя известное упрощение образа в шаблонных социальных ситуациях и при взаимодействии со знакомыми людьми. Стереотипы определяют привычки и, таким образом, входят в социальный контроль, заранее предопределяя поведение человека в тех или иных случаях. Стереотипы помогают нам принимать решения в типичной, повторяющейся ситуации и сохраняют, таким образом, психическую энергию, сокращая время реагирования и ускоряя процесс познания. В то же время стереотипное поведение препятствует принятию новых решений. Умение преодолевать мешающие стереотипы является важным условием социальной адаптации.

В результате стереотипизации формируется **социальная установка** – предрасположенность, готовность человека воспринимать что-то определенным образом и действовать тем или иным способом. Особенности формирования социальных установок связаны с тем, что они обладают некоторой устойчивостью

и несут в себе функции облегчения, алгоритмизации, познания, а также инструментальную функцию (приобщение индивида к системе норм и ценностей данной социальной среды). Установка может помогать воспринимать образ другого человека более правильно, действуя по принципу «увеличительного стекла» при аттракции, а может и блокировать нормальное восприятие, подчиняясь принципу «искажающего зеркала». В любом случае установка является своеобразным фильтром доверия или недоверия по отношению к поступающей информации. Один из ведущих отечественных исследователей социальной установки Д. Н. Узнадзе полагал, что установка лежит в основе *избирательной активности* человека, а значит, является показателем возможных направлений деятельности. Зная социальные установки человека, можно прогнозировать его действия. Изменения установок зависят от новизны информации, индивидуальных особенностей субъекта, порядка поступления информации и системы установок, которые уже имеются у субъекта.

Поскольку установка определяет избирательные направления поведения индивида, она регулирует деятельность на трех иерархических уровнях: смысловом, целевом и операциональном.

На смысловом уровне установки носят наиболее обобщенный характер и определяют отношения личности к объектам, имеющим личностное значение для индивида. *Целевые установки* связаны обычно с конкретными действиями и стремлением человека довести начатое дело до конца. Они определяют относительно устойчивый характер протекания деятельности. Если действие прервано, то мотивационное напряжение все равно сохраняется, обеспечивая человеку соответствующую готовность к его продолжению.

Эффект незавершенного действия был открыт К. Левиным и более основательно изучен в исследованиях его ученицы – Б. В. Зейгарник (эффект Зейгарник). *На операциональном уровне* установка обуславливает принятие решения в конкретной ситуации. Она способствует восприятию и интерпретации обстоятельств прежде всего на основе прошлого опыта поведения субъекта в подобной ситуации и соответствующего прогнозирования возможностей адекватного и эффективного поведения.

Ж. Годфруа выделил три основных этапа в формировании социальных установок у человека в процессе социализации. Первый этап охватывает период детства до 12 лет. Установки, развивающиеся в этот период, соответствуют родительским моделям. С 12 до 20 лет установки приобретают более конкретную форму. На этом этапе формирование установок связано с усвоением социальных ролей. Третий этап охватывает период от 20 до 30 лет и характеризуется кристаллизацией социальных установок, формированием на их основе системы убеждений, которая является весьма устойчивым психическим новообразованием. К 30 годам установки отличаются значительной стабильностью, фиксированностью. Изменить их крайне трудно.

В процессе восприятия и интерпретации другого человека не всегда возникают стереотипы и установки, но в стандартных и повторяющихся ситуациях они являются неизменными спутниками социальной перцепции.

1.2 Причины негативной коммуникации

Факторы, мешающие правильно воспринимать и оценивать людей, можно свести к следующему:

- наличие заранее заданных установок реального процесса восприятия и оценивания другого человека;

- наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заведомо относятся к определенной категории и формируется установка на поиск связанных с нею черт;

- стремление сделать преждевременное заключение о личности оцениваемого человека до получения о нем исчерпывающей и достоверной информации;

- безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается;

- эффект ореола проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке — на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные;

- эффект проецирования проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой собственные качества и эмоциональные состояния;

- эффект первичности проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и доминирующей, способной влиять на последующее отношение к этому человеку;

- отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его;

- отсутствие изменений в восприятии и оценке людей;

- эффект последней информации проявляется в том, что, если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Одной из существенных причин негативной деловой коммуникации являются конфликты. Существует многовариантная типология конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Конфликт может быть внутриличностным (например, конфликт мотивов: служебный долг руководителя и личный интерес); межличностным — между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями.

Конфликты делятся также на горизонтальные — между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу и вертикальные — между людьми, находящимися в отношениях руководства и подчинения, и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов. Конфликты

могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах и оценках.

Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт:

- производственно-организационный процесс;
- личностно-психологические особенности взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, низкой коммуникативной культурой.

Конфликты делятся на конструктивные и деструктивные по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый, более высокий и эффективный уровень развития. Он способствует созданию новой благоприятной морально-психологической обстановке в группе, устраняет причины эмоциональной напряженности, фрустрации, сплачивает группу.

Деструктивные конфликты не способствуют развитию организации, приводят к разрушительным действиям, которые снижают эффективность работы и могут угрожать существованию коллектива. Они – результат ошибочного понимания деловой ситуации, резкого расхождения взглядов, интересов, ценностей, а иногда – результат постановки эгоистических, своекорыстных целей. Деструктивные конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ухудшают ее морально-психологический климат, понижают уровень сплоченности.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Стадии конфликта. Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

- возникновение объективной конфликтной ситуации – формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- переход потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтные действия;
- снятие или разрешение конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им и способов предотвращения. Искусство руководителя в значительной степени проявляется в деятельности по предотвращению конфликтов, некоторые особенности которой состоят в следующем:

– при распределении заданий надо учитывать индивидуальные особенности работников;

– соблюдение во всех аспектах деятельности принципа справедливости; – при оценке работы следует отдавать предпочтение поощрению – всякая добросовестно выполненная работа должна быть отмечена. Вместе с тем размеры и характер поощрения должны соответствовать сложности задачи и качеству решения. Необходимо учитывать реакцию исполнителя – поощрение должно восприниматься как таковое самим работником.

– критика должна носить конструктивный характер, критиковать нужно не личность, а деятельность.

Конфликты в организациях (или служебные конфликты) – противоречия, возникающие в служебных отношениях и условиях, связанных с их обеспечением.

Конфликты в организациях подразделяются на два основных вида: межличностные (как правило, это конфликты «по вертикали»); межгрупповые.

Стороны (группы) межгрупповых конфликтов в организациях:

1) администрация; 2) трудовой коллектив; 3) профсоюз; 4) другая организация; 5) органы управления, муниципалитеты.

Выделяют три сферы деятельности, в которых могут происходить трудовые конфликты.

1. Сфера условий труда: режим труда, обеспечение безопасности и комфорта рабочего места, трудовые нормы и т.д.

2. Сфера закрепленных и принятых договоренностей о том или ином предмете производства.

3. Распределение ресурсов или обеспечение материальными вознаграждениями за труд.

Любая сфера трудовых отношений может стать предметом конфликта в организации, если какая-либо из сторон (группа) не будет справляться с возложенными на них обязательствами и функциями. Существует большое число возможных причин возникновения конфликтов в организации.

Служебные конфликты могут оказывать как негативные последствия, так и положительный эффект.

К положительным последствиям конфликтов в организациях относят:

1) изменение социально-психологического климата в сторону улучшения и взаимного уважения;

2) конфликт может помочь в преодолении различного характера трудностей (социальных, экономических и др.) организации;

3) конфликт сигнализирует о наиболее слабом месте взаимосвязи трудовых групп, после чего можно устранить дефект;

4) возрастает сплоченность трудового коллектива и организации в целом.

Способы разрешения трудовых конфликтов: забастовки, выступления на собраниях, демонстрация, письменное или устное обращение к вышестоящему руководству или администрации, заявление в средствах массовой информации, урегулирование через профсоюзные комитеты, обращение в комиссию по трудовым спорам, увольнение.

Эффективным способом предупреждения и разрешения трудовых конфликтов считают заключение соглашения или трудового договора на этапе принятия на работу либо на этапе уже возникшего конфликта. Договор включает основные права и обязанности всех сторон организации, содержит допускаемые способы разрешения трудовых противоречий и позволяет демократично управлять конфликтной ситуацией.

Прогнозирование конфликтов – это наиболее эффективный способ деятельности по предупреждению конфликтов. Прогнозирование возможных в будущем конфликтов является одним из основных направлений в управлении конфликтом, так как на более ранних этапах возникновения социальных противоречий управление наиболее эффективно и наименее затратно по ресурсам и воздействующим силам.

Можно выделить четыре основных типа прогнозов:

1) поисковые — составляются для выявления возможного образа будущего, отталкиваясь от реалистических оценок существующих в настоящее время тенденций развития в различных сферах общественной деятельности;

2) нормативные — ориентированы на достижение в будущем определенных целей и содержат практические рекомендации для осуществления программ развития;

3) аналитические — предназначены для определения в научных целях познавательной ценности методов и средств исследования будущего;

4) прогнозы-предостережения — составляются для непосредственного воздействия на сознание и поведение людей с целью заставить их предотвратить предполагаемое будущее.

Различия между этими типами прогнозов условны. Социальный прогноз может сочетать черты сразу нескольких типов. К основным методам прогнозирования конфликтных ситуаций относятся: экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы; моделирование возможной конфликтной ситуации; статический метод; опрос экспертов.

Точность экстраполяции резко убывает по мере продвижения в будущее. Ограничена применимость к предвидению будущего исторической аналогии. Наиболее надежным методом социального прогнозирования является экспертная оценка, опирающаяся на верные теоретические представления, использующая результаты других методов и дающая им правильную интерпретацию.

Прогнозы конфликтных ситуаций, также, как и других социальных феноменов, могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

Процесс прогнозирования состоит из следующей последовательности действий:

1 Выявление симптомов — некоторых фактов и событий, которые в своей совокупности не дают основание сделать определенные выводы, ностораживают и побуждают к активности по поиску дополнительной информации.

2 Поиск и анализ информации — сбор и обработка различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод (диагностика) и принять решение относительно предмета беспокойства.

3 Моделирование возможных вариантов развития событий; альтернатив своих действий; последствий развития ситуации и своих действий.

Цель прогнозирования — принятие такого решения, которое позволит субъекту наиболее эффективно решить поставленные перед ним задачи в конкретных условиях. Используя индуктивный метод, т.е. выявляя и изучая многообразные конфликты в быту, сфере досуга, спорта, можно анализировать, объяснять и прогнозировать возникновение более сложных конфликтов (от простого конфликта — к более сложному, от конкретного конфликта — к обобщению). Дедуктивный метод, наоборот, позволяет на основе знания общих закономерностей, информированности о социальных программах прогнозировать конфликты в определенных социальных сферах или регионах. Для этого необходимо:

1. Добиться адекватного восприятия оппонентами друг друга (эмоции часто мешают адекватно оценить ситуацию). Следует снизить эмоциональное напряжение, т.е. не отвечать агрессией на агрессию, не оскорблять и не унижать оппонента ни словом, ни жестом, дать высказаться, стараться выразить своё понимание и соучастие, не делать скоропалительных выводов, не давать советов, предложить обсудить возникшие проблемы в более спокойной обстановке).

2. Диалог – способ налаживания коммуникаций между оппонентами, средство для обсуждения спорных вопросов и поиска взаимоприемлемых способов урегулирования конфликтов (ищите истину вместе, не навязывайте свою точку зрения, в своих доводах опирайтесь на факты, а не на слухи, правильно задавайте вопросы, не давайте готовых рецептов решения проблем, старайтесь сделать так, чтобы оппонент сам нашёл нужное решение).

3. Взаимодействие – завершающий этап в урегулировании конфликта. Это совместная деятельность всех оппонентов, направленная на разрешение конфликта. В ходе взаимодействия оппоненты уточняют круг проблем и варианты их решения, распределяют виды работ, назначают сроки их выполнения и определяют систему контроля, дополнительные встречи, консультации, обмен мнениями.

Таким образом, успешно разрешённый конфликт способствует улучшению психологического климата в коллективе и росту взаимопонимания.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель (менеджер), лидер или посредник (медиатор).

Управление конфликтом – это деятельность субъекта конфликта, осуществляемая им на протяжении всех этапов конфликтного взаимодействия и предполагающая осознанное контролирование происходящего (С.М. Емельянов). Управление конфликтом предполагает осуществление следующей деятельности субъектом конфликта или независимым лицом:

- обнаружение симптомов конфликтной ситуации;

- диагностика происходящих взаимоотношений и возможных противоречий в этой сфере;

- прогнозирование вероятностных конфликтов в будущем и способов их развития;

- профилактика конфликтов;

- предупреждение столкновений.

Управлению конфликтов и оптимальному их разрешению способствует знание различных приемов косвенного разрешения конфликтов.

Основные *принципы*, которые полезно помнить при управлении конфликтами.

1. Принцип «выхода чувств». Необходимо давать ученику возможность выразить свои эмоции.

2. Принцип «эмоционального возмещения». Суть этого принципа в том, что облегчает разрешение любого конфликта порция положительных эмоций, похвала и комплименты тому, кто находится во власти отрицательных переживаний.

3. Принцип «авторитетного третьего». Нужно подключать, неявно для потерпевшего (обиженного, третье авторитетное для него лицо, которое, как-бы, ненароком приносит информацию о позитивном отношении к обиженному его оппонента).

4. Принцип «обнажения агрессии». Когда враждующим представляется возможность излить свою агрессию по отношению друг к другу в ситуации явного соперничества (например, при участии в соревновании).

5. Принцип «принудительного слушания оппонента». Принцип применяется в ситуациях работы с конфликтующими (например, психологом), когда оппонентов просят воспроизводить все сказанное другим, а только затем переходить к собственным мыслям. Приучать конфликтующих к правилам конструктивного спора необходимо с развития у них способности слушать оппонента.

6. Принцип «обмена позициями». Всегда полезно при управлении конфликтом задать участникам вопрос о том, что думает, что испытывает и почему так поступает противоположная сторона. «Взгляд со стороны» облегчает ситуацию профессионального вмешательства в конфликт. Для участников же, такая задача приводит к лучшему пониманию оппонента и более спокойному подходу к проблеме.

7. Принцип «расширения духовного горизонта» спорящих. Можно, разбирая конфликт, обращает внимание на жизненные ценности более высшего порядка, указывает на эгоистическую позицию аргументов каждого.

Разрешение конфликта может быть *полным* и *неполным*.

Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

Таблица 1 - Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками: обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами: снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

Таким образом, в реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта: достаточная зрелость конфликта: потребность субъектов конфликта в его разрешении; наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения: уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка); согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус); взаимное примирение конфликтующих сторон (уход); перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения: административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.); педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) (Цит. по: Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб., 2011. – 384 с.).

1.3 Коммуникативные барьеры общения

Наличие коммуникативных барьеров также характеризует специфику межличностного общения. **Коммуникативный барьер** - это психологическое препятствие, возникающее на пути передачи адекватной информации. В современной социальной психологии выделяют разные типы коммуникативных барьеров. Рассмотрим наиболее распространенные. Прежде всего, это *барьеры непонимания*: фонетический, семантический, стилистический, логический и др. Такие барьеры возникают в связи с различными знаковыми средствами передачи сообщения. Самым простым примером *фонетического барьера*

является непонимание двух человек, говорящих на разных языках. Фонетический барьер может возникнуть и между людьми, говорящими на одном языке, но имеющими разный уровень развития и овладения речью, например, между маленьким ребенком, который учится говорить, и взрослым. Однако такого барьера, как правило, не существует между матерью и ребенком. Обычно мать отлично все понимает и может «переводить» с детского языка на взрослый.

Семантический барьер возникает, когда люди по каким-то причинам не понимают смысла сказанного. Допустим, филолог слышит узкопрофессиональный, разговор двух математиков. Вряд ли он поймет, о чем идет речь. Такой же барьер возникает между родителями и детьми-подростками, если последние говорят с использованием жаргона. Во многих социальных группах, особенно среди людей, которые давно знают друг друга, может существовать особый язык, несколько отличающийся от общепринятого и понятный только тем, кто знает, какие события скрываются за определенными фразами, словами, намеками. Чем дольше существует группа, тем более обусловленным является язык.

Семантический барьер может возникать между людьми, являющимися носителями различных субкультур внутри господствующей культуры, они определяют стиль жизни и мышления ее носителей. Субкультуры отличаются по своим обычаям, нормам, ценностям и различным формам социального контроля. Чаще всего выделяют субкультуры молодежи, представителей различных профессиональных групп (профессиональные субкультуры), преступников (делинквентные субкультуры), детские субкультуры и т.д. Профессиональные, делинквентные и детские субкультуры наиболее специфичны в любом обществе. Каждая субкультура имеет свой, отличный от других специфический язык, который может иметь огромное значение не только для обмена информацией в своей среде, но и для способа самоопределения и даже выживания, как это происходит, например, в преступной среде.

Стилистический барьер определяется разностью стиля подачи информации, т.е. разными приемами использования средств языка для выражения мыслей. Можно говорить об экспрессивном стиле, характеризующемся эмоциональностью, экзальтированностью, жестикულიцией, богатыми голосовыми вариациями и восторженными оценками. О логическом стиле, проявляющемся в последовательности, доказательности, подборе фактов, обстоятельности выражений и точной терминологии. Стили определяются обычно функциональной асимметрией головного мозга человека как особым феноменом специфичности левого и правого полушарий по отношению к различным психическим функциям. Доминирование одного из полушарий может определять характерные трудности в восприятии и переработке информации, а несовпадение типов доминантности партнеров и приводит к возникновению стилистического барьера в процессе общения. Если стили общающихся совершенно не совпадают, то и взаимопонимание может быть затруднено. За различием стилей стоит отличие логико-понятийного мышления от образного (И. П. Павлов). Образное мышление отражает явления целостно, без дробления и расчленения,

а логико-понятийное мышление, наоборот, во всяком явлении видит множество сторон, свойств. Если образное мышление ориентируется на многие признаки одновременно, то логическое - на рассмотрение каждого признака отдельно и последовательно.

При доминировании логического стиля субъект перерабатывает и излагает информацию последовательно, не пропуская ни одного звена из цепи рассуждений. Чрезмерное пристрастие к деталям и уточнениям не дает возможности носителю логического стиля оперативно принимать решения, а рациональность, холодность и эмоциональная сухость мешают ему устанавливать контакты с разными лицами. Однако в ситуациях, которые заранее известны и не требуют принятия новых решений, а также при взаимодействии в условиях стандартных формальных процедур такие люди вполне успешны. При доминировании экспрессивного стиля субъект проявляет себя как эмоциональный, импульсивный, ориентированный на мнение окружающих, способный к сопереживанию и обладающий хорошей интуицией. Такой человек может очень легко привлечь внимание к своим словам и без труда установить контакт с другим. Однако чрезмерная экзальтированность и некоторая разбросанность мыслей может оттолкнуть от него людей, обладающих другим стилем. Наиболее оптимальным выступает смешанный стиль, в котором присутствует как логическое видение проблемы, так и ее экспрессивное восприятие и интерпретация. Люди, обладающие смешанным стилем, имеют меньше проблем в отношениях с другими и без труда могут преодолеть стилистические барьеры, обусловленные влиянием функциональной асимметрии головного мозга.

При несогласии коммуникаторов по поводу приводимых доводов возникает *логический барьер*. Он неизбежен, если взаимодействующие стороны имеют разные представления о существенных основаниях суждения. То, что значимо для одного, может быть совершенно не важным для другого. Поэтому логические барьеры предопределяются не только непосредственно логикой, но и различными ориентациями субъектов взаимодействия. Стилистический и логический барьеры весьма часто сочетаются, поскольку причины их возникновения схожи.

Выделяют также *барьеры социально-культурных различий*: социальные, политические, религиозные, профессиональные и др. Социальные барьеры определяются принадлежностью субъектов взаимодействия к разным социальным слоям общества. Политические барьеры возникают при разной идеологии и разных представлениях о структуре и смысле власти. Религиозные определяются тем, насколько толерантной (терпимой) является сама религия по отношению к представителям другой веры. В целом, барьеры социально-культурных различий могут возникнуть и при общении представителей различных социальных слоев, партий или религий. Они также могут зависеть от несовпадения общего уровня культурного развития субъектов взаимодействия.

Барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают

чувство симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. В то же время человек редко способен адекватно воспринимать сообщение от лица, к которому он испытывает негативные чувства.

Наряду с существованием барьеров коммуникации и психологической обратной связи важной особенностью межличностного общения является наличие возможностей появления феноменов межличностного влияния, к которым, в частности, относятся: внушение, заражение, убеждение. *Внушение* рассматривается как один из наиболее сложных феноменов. Особенность его проявляется в том, что процесс воздействия на психическую сферу человека осуществляется посредством некритического восприятия информации. Обязательным условием внушения выступает отсутствие логического анализа и активного понимания информации, которая воспринимается как абсолютно верная без доказательств. Чаще всего внушение осуществляется, если человек, находясь в расслабленном состоянии, слышит сообщение от другого. Тот, кто передает информацию, должен быть полностью уверен в правоте своего высказывания, только тогда он может внушающе подействовать на оппонента. Внушение сопровождает общение человека на протяжении всей его жизни. Чем авторитетнее коммуникатор, тем в большей степени он способен внушающе действовать на оппонента. Особенно это заметно в процессе воспитания и обучения. Родители, имеющие авторитет у своих детей, часто передают им информацию именно посредством внушения, хотя и не всегда осознают это.

Внушение может быть целенаправленным, или преднамеренным, и нецеленаправленным. При непреднамеренном внушении влияние осуществляется как бы случайно, но на самом деле оно определяется достаточно устойчивыми и твердыми взглядами внушающего. Не следует думать, что низкий уровень внушаемости свидетельствует о большой психологической силе человека. Видимо, определенный уровень внушаемости должен быть у каждого, поскольку этот механизм влияния связан с интериоризацией смысловых структур в процессе воспитания и социализации. Если у человека очень низкий уровень внушаемости, то он скорее всего имеет достаточно высокий уровень самовнушаемости. Очевидно, наличие определенного баланса между внушаемостью и самовнушаемостью, равно как и баланса между опорой на себя и опорой на других, характеризует большинство людей с нормальной социальной адаптацией. Чрезмерное нарушение данного баланса (в ту или иную сторону) может привести к негативным социальным последствиям. Так, чрезмерно внушаемый человек слишком сильно зависит от окружающих. С другой стороны, субъект с преобладанием самовнушения скорее всего будет проявлять себя как социально дезадаптивный в тех или иных аспектах жизни, поскольку его взгляды будут весьма слабо корректироваться через экспектации на социальном уровне. В процессе внушения возбуждается неосознаваемая психическая активность индивида. Поэтому ослабление действия сознательного контроля при восприятии информации выступает важным условием внушения. Информация должна быть усвоена в расслабленном состоянии покоя, усталости, перед сном, в гипнотическом сне и т.д. Отсутствие осмысления и понимания

обеспечивает восприятие информации, поступающей через внушение, как безусловную данность. Уверенность, систематичность, эмоциональная окрашенность внушения определяют побуждения человека, ощущения, представления, поступки и эмоциональные состояния, которые сохраняются достаточно долго и оказывают влияние на многие аспекты его жизнедеятельности. Используя закономерности внушающего влияния информации, специалисты по организации рекламы стремятся влиять на выбор потребителя через императивное, систематическое и позитивно ориентированное информирование о том или ином товаре, либо услуге. При этом реклама крайне редко обращается к таким механизмам влияния как убеждение.

Если внушение ориентировано на подсознательный уровень психических процессов человека, то *убеждение* связано с вполне осознанными процессами понимания и восприятия информации. Убеждают при помощи логики, доказательств, демонстрации значений обсуждаемых явлений. В зависимости от индивидуальных и личностных особенностей человека убедительными могут быть специально подобранные факты или какие-либо аспекты явления, на которые реципиент ранее не обращал внимание. Убеждительными могут быть красота, добро, справедливость и другие ценности, которые выступают как абсолютные и не могут быть сведены к чему-то более высокому. Но в большинстве случаев убеждение связано с логикой и доказательствами. Чтобы убедить, необходимо раскрыть смысл явления в том аспекте, который будет более всего значим для субъекта взаимодействия. Мы реагируем прежде всего на то, что имеет личностный смысл.

Психологическое заражение - это особый способ влияния, который описывают обычно в связи с психическим состоянием больших социальных групп при панике. Речь идет о бессознательной невольной подверженности индивидов определенным психическим состояниям в зависимости от различных факторов. Но заражение может быть также рассмотрено и на уровне субъект-субъектного взаимодействия. Сущность психологического заражения в том, что эмоциональное состояние коммуникатора неосознанно воспринимается реципиентом настолько сильно, что его собственное психическое состояние становится тождественным психическому состоянию коммуникатора. Существуют люди, способные психологически заражать окружающих с большой легкостью. Вероятно, это связано с различными индивидуальными и личностными особенностями. Несомненно, что такие субъекты достаточно высоко ценятся в определенных профессиональных кругах и видах деятельности, ориентированных на восприятие людей.

Контрольные вопросы:

- 1 Охарактеризуйте механизмы социальной перцепции.
- 2 Выделите причины негативной коммуникации. Приведите примеры.
- 3 Раскройте коммуникативные барьеры общения. Приведите примеры.

Тема 4 Методы ведения переговоров

- 1 Методы, приемы и техники ведения переговоров
- 2 Основные положения ведения переговоров
- 3 Обратная связь в деловом общении

1.1 Методы, приемы и техники ведения переговоров

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству их ведения стали уделять особое внимание. Несомненно, что переговоры неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса. Необходимо учитывать, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают общение участников. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны.

Переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения. Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

(Цит. по: Зельдович, Б. З. Деловое общение: Учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.).

Деловые переговоры – это любой процесс общения с кем-либо, при котором вы пытаетесь получить от своего собеседника одобрение, согласие или добиться от него конкретных действий (М. К. и М. Дональдсон). Это метод, который предполагает получение выгод там, где это только можно, а там, где интересы не совпадают, помогает искать решение, основанное на объективных нормах, не зависящих от мнения сторон (Р. Фишер, У. Юри). Переговоры занимают срединное местоположение между борьбой и сотрудничеством. Более того, переговоры – это самостоятельное, особое по сути социальное умение, которое не идет ни в какое сравнение ни с сотрудничеством, ни с борьбой (В. Мастенбрук).

Деловые переговоры отличаются от деловой беседы. И если деловая беседа предполагает обмен взглядами, точками зрения, мнениями, то *деловые переговоры* призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес для партнеров по деловой коммуникации. Важным элементом подготовки к

переговорам является разработка плана действий. Он должен характеризоваться простотой, конкретностью и вместе с тем гибкостью, чтобы в процессе переговоров переговорщик мог постоянно держать его в голове, и при необходимости вносить в него изменения.

Первый этап составления плана состоит в определении общих моментов (главных идей и позиции) на предстоящих переговорах. Имеет смысл написать на бумаге основную суть переговоров и свои интересы, связанные с ними. Следует, прежде всего, ответить на вопросы, касающиеся партнера по переговорам: чем занимается, где находится, что известно о руководителях организации, что партнер ожидает от переговоров и что необходимо узнать о ней дополнительно.

Второй этап – подготовка тезисов. Подразумевает определение желаемого результата в итоге переговоров. Тезисы должны быть предельно простыми и краткими (не более 20 слов).

Третий этап – разработка плана ведения переговоров и вступления в начале переговоров. План должен быть очень лаконичным и отражать только суть переговорного процесса. Для этого можно использовать ключевые слова, соответствующие основным положениям переговоров

Очень важно иметь с собой папку со всей информацией, необходимой для переговоров. Наличие документации – подтверждение серьезных намерений участников переговорного процесса.

(Цит. по: Т. В. Основы психологии делового общения: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.).

Выбор стратегии деловых переговоров

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;
- 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

Позиции — это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров.

Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие *особенности*:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально вдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- 4) действия участников направлены друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

б) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;

7) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. *Жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий* — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. Выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены). Основные недостатки позиционного торга:

1) приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

2) не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

3) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

4) может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в различных ситуациях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе взаимного учета интересов

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией *партнерского* подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные особенности переговоров на основе взаимного учета интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

2) внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных

интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

4) стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

5) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

6) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров. Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это позволяет оптимистично оценивать перспективы постпереговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе взаимного учета интересов (при всех имеющихся достоинствах) не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные *трудности*:

1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

3) эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор

с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Динамика переговоров

Переговоры — неоднородный процесс, включающий несколько стадий. Каждая из них отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М. М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить *три стадии переговоров*:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам — залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации, даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Необходимо осуществить *выбор места и времени встречи*. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить: люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. Возможен и выбор нейтральной территории.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации африканского единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814-1815), созданный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

Определение повестки дня — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для

обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана с *формированием состава участников переговоров*. В этом случае необходимо решить следующие вопросы: кто возглавит делегацию; каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров, и поэтому включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу сторон. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

- оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
- определение переговорной позиции;
- разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- подготовка необходимых документов и материалов. Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы — анализ проблемы и интересов сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая; поиск ее решения требует серьезных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в диалог глухих.

У договаривающихся сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если в переговорном процессе участвуют всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

До начала переговоров каждая из сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated

Agreement) — *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*, которую они определяют так: мера, способная защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела. Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;

- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;

- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

Следующий шаг в подготовке к переговорам — *определение переговорной позиции*. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также *разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения*, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры

в тупик, так как эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая, как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По

словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах».

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, венец подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

Содержательная сторона предварительной работы завершается *подготовкой необходимых материалов* справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов). Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил.

Приемы ведения переговоров

1. Опережение возражений. Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2. Экономия аргументов. Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3. Возвращение к дискуссии. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4. Пакетирование заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Таковую «пакетную» сделку называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5. Блоковая тактика. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6. «Уход» (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий — цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эти цели заключаются либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо в стремлении к одностороннему выигрышу. В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипулятивные». Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить: одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели, если их участники искренни в стремлении к поиску решения проблемы (Цит. по: Зельдович, Б. З. Деловое общение: Учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.).

1.2 Основные положения ведения переговоров

Инициатива проведения переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше готова к ним. Основная задача переговоров в психологическом плане — убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху. В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан *метод переговоров*, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к следующим пунктам:

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить «проблему и людей» и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация: сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов. Вторым базовым элементом данного метода гласит: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Отсюда вытекает третий базисный пункт: разработайте взаимовыгодные варианты.

Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев). Обсуждая такие критерии, обе стороны могут надеяться на

справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт: Настаивайте на использование объективных критериев.

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

Ведение переговоров состоит из нескольких этапов.

Первый этап. Переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- повестка дня;
- временные рамки как отдельных встреч, так и предположительно всего переговорного процесса;
- очередность выступлений оппонентов;
- порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути — тому; который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа и в том, что он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*. Внося предложения,

отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умений убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство, для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нереплексивного и рефлексивного слушания.

Умение убеждать необходимо, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерная особенность убеждения в том, что оно обращено к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

Умение задавать вопросы — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Существуют закрытые и открытые, информационные, зеркальные и эстафетные вопросы. Сейчас же выделим следующие виды вопросов:

- *риторические* — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

- *наводящие* — содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего, или направить переговоры в нужное русло;

- *альтернативные* — предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

Умение мыслить творчески. Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема в том, что люди нередко склонны к шаблонному мышлению. Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает умение: отказаться от того или иного стереотипа; свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому; находить неожиданные, уникальные решения.

Даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логичного завершения. Тем более это справедливо в отношении конфликтных ситуаций. Нередко участники переговоров, стремясь к достижению односторонних преимуществ, демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата и переговоры заходят в тупик. Наступает, по выражению М. М. Лебедевой, *период глухой поры*, когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1. *Уход из-за стола переговоров*. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;

- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;

- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;

- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.;

- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;

- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки.

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей.

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется *переговорным пространством*.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь — участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни

был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть предложены следующие:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- цены и пр.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением — выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе взаимного учета интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе — устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

Метод консенсуса предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод базируется на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс, вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили

и почему;

- пришлось ли идти на уступки, и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;

- каковы основные причины достигнутых результатов. Зримый критерий результативности переговоров — достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев:

1. Степень решения проблемы, достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

2. Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3. Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Выполнение достигнутых договоренностей

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект также важная содержательная характеристика последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора. Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами. Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, отметим, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

К основным стратегиям взаимодействия *в конфликтном общении* и прежде всего именно в деловом общении относятся стратегии кооперации (сотрудничества) и конкуренции (стратегия соперничества или борьбы). Соответственно, выбирая соответствующую стратегию для переговоров, важно помнить об их специфических особенностях.

1 Принуждение (борьба, соперничество). Тот, кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника — как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения. Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

2 Уход. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

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

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

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям.

3 Уступка. Человек, придерживающийся данной стратегии, также, как и в предыдущем случае, стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая. Иначе говоря, человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели. Уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта. Данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

4 Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит

межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов. Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы. Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

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

Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении. Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта (Цит. по: Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб., 2011. – 384 с.).

Эффективная просьба. В ходе переговоров партнеры обмениваются своими планами, точками зрения на решение поставленных задач, вносят предложения по взаимному сотрудничеству. В некоторых случаях партнеры просят друг друга о взаимных уступках. Просьба – это особый вид межличностного контакта и для эффективного общения важно уметь правильно пользоваться этим приемом. Просьба – это честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать свою позицию.

Прямой отказ заключается в открытом признании партнерам по переговорам, в том, что их просьба, предложение и т.п. отклоняются. Такой отказ должен быть обоснован не только аргументами, связанными со ссылками на инструкции, правила, нормы организации, но и аргументами, ссылающимися на законодательство, нормы права и т.п. (в некоторых случаях можно сослаться на «традиции» фирмы). В любом случае, при использовании техники прямого отказа – обязательным является объяснение причины отказа. Это объяснение, аргументация, которая предлагается собеседнику, позволяет сохранить с ним доброжелательные отношения с перспективой их продолжения. При этом зачастую прямой отказ сопровождают психологической и эмоциональной поддержкой партнера: «я вас понимаю», «мне жаль, что так получилось», «я огорчен, что не могу пойти вам навстречу» и др.

Косвенный отказ. Данная техника предполагает использование мягких, «опосредованных» форм отказа. В этом случае предполагается ссылка на необходимость посоветоваться (с вышестоящим руководством, либо с партнером по бизнесу, либо с трудовым коллективом и т.п.), дать время на раздумье.

Зачастую для косвенного отказа используется фраза «мы вам перезвоним», что означает косвенный отказ от сотрудничества.

Перманентный отказ. Суть техники «перманентного отказа» состоит в однозначности, четкости и лаконичности формулировки. Данная техника используется при общении с людьми, которые склонны добиваться достижения цели шантажом, манипуляциями (используют различные хитрости, взывают к сочувствию и т.п.), угрозами. Соответственно перманентный отказ представляет собой, по сути, технику «заезженная пластинка», когда вежливое «Нет» сочетается с твердостью и принципиальностью, при этом повторяется столько раз, сколько партнер по переговорам использует просьбу в различных ее вариантах (от шантажа до угрозы).

Ассертивный спор. Готовность к переговорам предполагает, что партнеры хотят найти взаимоприемлемое решение, привлекательное для обеих сторон. В этом случае важно, отстаивая свою точку зрения в споре с партнером по переговорам, делать это правильно. Правильный спор – это ассертивный спор. Термин «ассертивность» происходит от английского глагола «*to assert*» – настаивать на своём, утверждать, заявлять, отстаивать свои права. При этом в психологии ассертивность – понимается как своего рода уверенность человека, уверенное поведение, которое он демонстрирует в процессе отстаивания своих прав, своей позиции; демонстрируя по отношению к собеседнику уважение и пытаясь прийти к компромиссу. Если представить ассертивность на континууме различных форм поведения человека, которые он может демонстрировать в процессе отстаивания своих прав, то она займет среднее положение между агрессивным поведением и неуверенностью человека. Для того чтобы поведение было ассертивным, важно сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, а также отделить эмоции (эмоциональное восприятие ситуации) от предмета спора и проблемы (Цит. по: Т. В. Эксакусто. Основы психологии делового общения: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.).

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. (Руководителю можно взять на вооружение методы аргументирования, описанные П. Мицичем.)

1 Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2 Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3 Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4 **Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5 **Метод «да... но».** Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

6 **Метод «бумеранга»** дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия. (Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся»).

7 **Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8 **Метод видимой поддержки.** Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно даже назвать обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1 **Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2 **Техника анекдота.** Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3 **Техника использования авторитета** состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4 Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5 Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6 Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

7 Техника введения в заблуждение основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8 Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9 Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10 Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим *техника* — это умение приводить логичные аргументы, а *тактика* — выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Основные положения тактики аргументирования:

1. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;

- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. Двусторонняя аргументация может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонафикация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением (Цит. по: Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.).

1.3 Обратная связь в деловом общении

Обратная связь выступает в процессе становления самосознания личности как один из ведущих механизмов, то есть как средство, обеспечивающее индивиду возможность построения отношения к самому себе, опираясь на представления о себе со стороны окружающих. Именно с помощью обратной связи мы учимся видеть себя глазами других и корректировать свое поведение, что, безусловно, необходимо для работы в организации. В организациях люди постоянно общаются и, следовательно, подают обратную связь. Один из критериев эффективности обратной связи – ее принятие, то есть готовность человека работать с информацией (Вакуленко Ю.В., 1989).

Обратная связь – это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь в общении — это сообщение, адресованное другому человеку, о

том, как его воспринимают, что чувствуют в связи с межличностными отношениями, какие чувства вызывает его поведение.

Слушание состоит из восприятия, осмысления и понимания. Когда мы невнимательно слушаем собеседника, один из этих психических процессов нарушается. Поэтому «слушать» и «слышать» — не одно и то же. Поэтому очень часто общение неэффективно вследствие того, что общающиеся люди слышат только сами себя. Обычно люди обращают внимание на то, что соответствует их интересам, потребностям. Собеседники же часто говорят о том, что интересно или важно для них. Поэтому умение слушать связано с произвольным сосредоточением внимания на речи собеседника.

Добиться этого можно тремя методами (Р. Вердербер, К. Вердербер, 2007):

1. *Физически и психологически готовиться к слушанию.* Умеющие хорошо слушать принимают позу слушателя. Например, когда слушателю известно, что прозвучит важная информация, он выпрямляется, слегка подается вперед, замирает и смотрит прямо на говорящего. Это помогает сфокусировать внимание на важной информации и заблокировать всплывающие в сознании посторонние мысли.

2. *Полностью переключиться с роли говорящего на роль слушающего.* Общение не строится на монологах. Человек в процессе общения постоянно меняет роли с говорящего на слушающего. Слушая собеседника, он заранее начинает подготавливать ответ и ждет момента, чтобы вставить свою реплику.

При этом эффективность слушания резко снижается. Поэтому переключение с роли говорящего на роль слушающего требует постоянных и продолжительных усилий, особенно во время спора.

3. *Выслушать, прежде чем реагировать.* Часто слушающий прекращает слушать прежде, чем собеседник закончит говорить, потому что «знает», что тот хочет сказать, хотя это знание — не более чем предположение. Поэтому надо выработать у себя привычку дотерпеть слушание собеседника до конца его речи.

«Слышание» партнера зависит и от того, насколько мы хотим его понять. «Понимание — это точная расшифровка сообщения путем присвоения ему правильного значения» (Р. Вердербер, К. Вердербер, 2007). Американский ученый Келли (С. Kelley) выделяет два вида слушания: *направленное критическое* и *эмпатическое*. Цель в обоих видах слушания одна — понять партнера и отнестись как-то к его сообщению. Однако пути достижения этой цели разные. В первом случае слушающий сначала критически анализирует сообщение, а потом уже его «понимает». Во втором случае слушающий сначала пытается понять, что говорит партнер, а уже потом проводит критический анализ услышанного. По мнению Келли, только эмпатическое слушание позволяет достичь полного взаимопонимания. В действительности эмпатического слушания недостаточно для полного и правильного взаимопонимания. Нужно *активное, рефлексивное* слушание, в процессе которого партнеры проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

Технические приемы эффективного слушания (И. Аватер)

1. Выявите свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро вы судите о людях? Часто

ли перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек - это первый шаг к их совершенствованию.

2. Не уходите от ответственности за общение. Она обоюдна, поскольку в общении участвуют двое, причем выступают в роли слушающего попеременно. Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может партнер узнать, что понят, если ему не сказать об этом?

3. Будьте внимательны. Умейте поддерживать с говорящим визуальный контакт, но без назойливости и пристального взгляда (что подчас воспринимается как враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты свидетельствовали: вы его слушаете. Помните, что он хочет общаться с внимательным живым человеком.

4. Умейте сосредотачиваться на том, что говорит участник диалога. Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте «блуждания» мыслей.

5. Стремитесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными» в соответствии с принятыми социальными нормами.

6. Умейте быть наблюдательным. Следите за неречевыми сигналами говорящего (поскольку на эмоции приходится большая часть общения) и выражением лица: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?

7. Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к излагающему свою мысль. Ваше одобрение помогает ее точнее выразить. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у того, с кем вы общаетесь, защитную реакцию, неуверенность, настороженность.

8. Прислушайтесь к самому себе. Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, устранил помехи в диалоге.

9. Помните, что часто цель обращающегося - получить от вас что-то реальное, или изменить ваше мнение, или заставить вас сделать что-либо. В этом случае действие - лучший ответ собеседнику (Обозов Н. Н.).

Выделяют четыре вида активных ответных реакций в общении, обеспечивающих рефлексивное слушание: 1) выяснение, 2) перефразирование, 3) отражение эмоций и чувств и 4) резюмирование.

Выяснение — это обращение к собеседнику с целью уточнения его слов, собственного понимания и т. д. Перефразирование — это переформулировка того, что сообщают своими словами для проверки понимания или же с целью направления разговора в нужную сторону (так как перефразирование может затрагивать не все сообщение, а только его часть). Перефразирование может помочь не только слушающему, но и говорящему лучше понять, что же он хотел сказать и что он в действительности сказал. Отражение эмоций и чувств партнера

направлено на выяснение правильности его эмоционального состояния. Для говорящего это показывает, что его понимают, а слушающий осознает суть происходящего. Резюмирование — это подытоживание основных идей и чувств говорящего.

Рефлексивное слушание эффективно только в том случае, если оно базируется на эмпатийном слушании, т. е. если мы сначала попытались понять, услышать собеседника. Если же приемы рефлексивного слушания применяются на основе априорного знания того, что хочет сказать партнер, т. е. на основе *предубежденного* слушания, то вряд ли взаимопонимание будет установлено. Поэтому часто «неумение слушать» есть не что иное, как нежелание слушать собеседника. Такое нежелание слушать может быть вызвано *ситуацией общения*. Часто мы невнимательно слушаем собеседника из-за отсутствия терпения. Собеседник, по нашему мнению, слишком долго подходит к сути разговора. Мы раздражаемся: нам кажется, что на его месте мы говорили бы короче (и, возможно, это действительно так и было бы). Однако в этой ситуации надо проявить снисходительность к манере разговора собеседника, так как иначе он разговаривать не умеет. Другая ситуация — фиксация на собственных проблемах и невнимательное отношение к другим людям. В этом случае человек лишь имитирует внимание к собеседнику, делает вид, что слушает, а на самом деле думает о своем, не имеющем отношения к теме разговора. Мешает слушанию и слишком большое внимание, уделяемое внешности собеседника, его манерам, недостаткам речи — бормотанию, заиканию, монотонности. Наконец, «неумение слышать» может быть связано с расхождением взглядов и непримиримой позицией собеседников, испытывающих друг к другу враждебность и проявляющих вследствие этого негативизм в отношении получаемой информации.

Правила обратной связи:

- Забыть личные предубеждения против собеседника.
- Не спешить с ответами и заключениями.
- Разграничивать факты и мнения.
- Следить за тем, чтобы ваша речь была предельно ясной и точной.
- Быть беспристрастным в оценке того, что вы слышали от собеседника.
- Действительно слушать, а не делать вид, будто слушаете, не отвлекаться на посторонние мысли.
- Вступая в беседу, не считать, что уже имеешь непоколебимую позицию.
- Настроить себя на волну внутренней заинтересованности в теме беседы или спора.
- Выделить для себя главные мысли собеседника и постараться правильно понять их.
- Быстро сопоставлять полученную информацию с собственной и сразу мысленно возвращаться к основному содержанию беседы.
- Даже оставаясь всего лишь внимательным слушателем, не высказывающим собственного мнения, тем не менее быть активным, а не пассивным участником беседы, обсуждения, спора.

- За время беседы постараться в паузах два-три раза мысленно обобщить услышанное (Цит. по: Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – Москва; Питер, 2011. – 573 с.).

Таким образом, важно уметь не только слушать, но и *слышать* то, что собеседник сообщает, т. е. правильно понимать и интерпретировать полученную информацию. Этому, однако, может помешать ожидание получения от собеседника информации определенного содержания. Это может значительно исказить понимание того, что сказал собеседник

Вопросы для самоконтроля:

- 1 Охарактеризуйте методы, техники ведения переговоров.
- 2 Что включает в себя тактика аргументирования. Приведите примеры.
- 3 Охарактеризуйте основные этапы переговоров.
- 4 Для чего нужна обратная связь в деловом общении. Приведите примеры неэффективной обратной связи в общении.

2 Практический раздел

2.1 Практические занятия

Занятие 1

Тема: Основные функции управленческого общения

Цель: формирование профессиональных компетенций в области психологических основ общения; приобретение знаний о закономерностях делового общения; формирование этико-психологических аспектов управленческого общения.

Задания:

- 1 Разработка деловой (или ролевой) игры.
- 2 Подготовка конфликтных ситуаций по теме (не менее 5).
- 3 Представление презентации (или видеосюжета).
Анализ ситуаций. Обсуждение.

Занятие 2

Тема: Аттракция, приемы формирования аттракции

Цель: расширение представлений слушателей о приемах формирования аттракции; осознание личностных препятствий на пути делового общения и взаимодействия.

Задания:

- 1 Составить таблицу личностных препятствий на пути общения и взаимодействия в ходе делового общения.
- 2 Подготовка серии задач по теме (не менее 5).
- 3 Подборка серии рисунков или карикатур (не менее 10) по теме.
Анализ ситуаций. Обсуждение.

Занятие 3

Тема: Методы ведения переговоров

Цель: обучение профессиональному и личностному взаимодействию в группе; поиск позитивных характеристик у партнера в ситуации делового конфликта; осознание предпочитаемых стратегий взаимодействия с коллегами.

Задания:

- 1 Сделать тест «Моя тактика ведения переговоров».
- 2 Подготовка конфликтных ситуаций по теме (не менее 5).
- 3 Разработка таблицы предпочитаемых стратегий взаимодействия с партнерами в ходе ведения переговоров.
- 4 Разработайте свои правила обратной связи в деловых переговорах.

Тест «Моя тактика ведения переговоров»

(Выберите ответы «а» или «б».)

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми,
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы,
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка ответов:

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

Анализ ситуаций. Обсуждение.

Литература:

1 Аминов, И. И. Психология делового общения: учеб. пособие / И. И. Аминов. – Москва: Омега-Л, 2011. – 304 с.

2 Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд.; перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 412 с.

3 Бакунович, М. Ф. ЭУМК «Тренинг делового общения» по учебной дисциплине 1-09 81 01 «Образовательный менеджмент» / М. Ф. Бакунович, Ю. А.

Полещук – УО «Белорусский государственный педагогический университет имени М. Танка», 2013. – 70 с.

4 Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб., 2011. – 384 с.

5 Зельдович, Б. З. Деловое общение: Учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.

6 Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – Москва, Питер, 2011. – 573 с.

7 Коноваленко, В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – Москва: Дашков и К., 2009. – 223 с.

8 Мещерякова, Е. В. Психология управления: учеб. пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с.

9 Петрусинский, В. В. Искусство общения в играх / В. В. Петрусинский, Е. Г. Розанова. – Москва: Владос, 2007. – 157 с.

10 Поскочинова, О. Г. Культура речи и деловое общение: учебное пособие / О. Г. Поскочинова, М. А. Гриднева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 95 с.

11 Руденко, А. М. Управленческая психология / А. М. Руденко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 345 с.

3 Раздел контроля знаний

3.1 Материалы для текущей аттестации

Темы рефератов по учебной дисциплине «Психология делового общения»

- 1 Культура делового общения.
- 2 Управленческое общение.
- 3 Профессиональное мастерство менеджера.
- 4 Невербальная коммуникация. Виды жестов при общении.
- 5 Деловая беседа как основная форма делового общения.
- 6 Деловые переговоры. Методы ведения переговоров.
- 7 Аттракция, приемы формирования аттракции.
- 8 Общение как условие успешной самопрезентации.
- 9 Этика деловых отношений.
- 10 Этика ведения деловой переписки и телефонных переговоров
- 11 Причины неэффективного делового общения и их преодоление.
- 12 Управление эмоциями в межличностном общении.
- 13 Коммуникативные техники в межличностном общении.
- 14 Профессиональное выгорание специалиста.
- 15 Профессиональная этика в деловом взаимодействии.
- 16 Внутренний и внешний имидж специалиста.
- 17 Общение и юмор в профессиональной деятельности.
- 18 Конфликты в деловом общении: предупреждение и преодоление.
- 19 Этикет народов мира.
- 20 Женщина-руководитель.
- 21 Мужчина-руководитель.
- 22 Деловые совещания как форма делового общения.
- 23 Публичные выступления как форма делового общения.
- 24 Критика и спор в деловом общении.
- 25 Общественные и межличностные отношения.
- 26 Социально-психологический климат в коллективе.
- 27 Управленческий стресс и контроль над ним.

Время, отведенное на изучение отдельных тем

Вечерняя форма получения образования

Наименование разделов и тем	Количество часов						Формы контроля знаний
	Всего	Лекции	Практические	Семинарские	Лабораторные	Сам. работа	
2.6 Психология делового общения	24	8	6			10	
1 Закономерности общения и взаимодействия людей	4	2				2	Составление опорного конспекта
2 Основные функции управленческого общения	8	2	2			4	Групповая дискуссия
3 Аттракция, приемы формирования аттракции	6	2	2			2	Защита сообщений
4 Методы ведения переговоров	6	2	2			2	Ролевая игра
Форма текущей аттестации	Реферат						

4 Вспомогательный раздел

4.1 Учебная программа по дисциплине «Психология делового общения»

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»
Институт повышения квалификации и переподготовки

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ГГУ имени Ф.Скорины
С.А.Хахомов



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«Психология делового общения»

специальности переподготовки

1-21 06 74 «Современный иностранный язык (внешнеэкономическая
деятельность)»
(квалификация: переводчик-референт)

в соответствии с типовым учебным планом переподготовки, утвержденным
07.08.2020, регистрационный № 217

Гомель, 2020

ВВЕДЕНИЕ

Учебная программа по учебной дисциплине «Психология делового общения» специальности переподготовки 1-21 06 74 «Современный иностранный язык» (внешнеэкономическая деятельность) разработана с целью реализации образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование.

Учебная дисциплина «Психология делового общения» специальности переподготовки (далее – дисциплина) относится к компоненту «Дисциплины специальности» учебного плана переподготовки.

Цель дисциплины – сформировать научно обоснованные, целостные представления о современном состоянии психологии делового общения.

Задачи дисциплины:

раскрытие взаимосвязи психологии делового общения с другими науками;

овладение теоретическими основами психологии делового общения;

раскрытие психологии делового общения на основе описания целого ряда теоретических положений и решения практических задач, направленных на изучение отдельных элементов целостной структуры личности;

овладение рядом практических навыков и накопление опыта для успешной практической работы;

использование на практике знаний закономерностей общения, навыков и способностей в ходе деловой беседы как основной формы делового общения.

Методы обучения:

групповая дискуссия (метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счёт активного включения обучаемых в коллективный поиск истины);

игровое моделирование (участники группы знакомятся с основным содержанием ситуации, мысленно входят в роли и начинают обыгрывать предложенную ситуацию);

ролевые игры (дают возможность определить причину конфликта и научиться применять техники решения проблемных ситуаций);

метод творческой визуализации (может быть использован для анализа причин конфликтной ситуации);

метод мозгового штурма (учит слушателей искать альтернативное решение проблемной ситуации);

рационально-интуитивный метод (учит основываться на оценке обстоятельств, характеров, интересов участников ситуации и своих собственных).

Средства обучения: учебники и учебные пособия, ЭУМК по дисциплине, практикумы, словари-справочники, наглядные пособия, видеозаписи, презентации, мультимедийное сопровождение.

Основные требования к результатам учебной деятельности слушателей. В результате освоения содержания дисциплины слушатель должен овладеть следующими профессиональными компетенциями:

знать этику делового общения и правила установления деловых контактов с представителями разных культур;

уметь осуществлять различные формы социального взаимодействия в целях обеспечения сотрудничества в решении социальных и профессиональных задач;

уметь вести беседу по телефону, пользуясь речевым этикетом телефонных переговоров;

уметь вести беседу, участвовать в дискуссии по темам в рамках профессиональной и социально-культурной сфер общения, правильно пользоваться речевым этикетом.

Изучение дисциплины рассчитано на **24 часа** в вечерней форме получения образования.

Распределение учебных часов по видам занятий:

в **вечерней** форме получения образования: лекции – 8 часов, практические занятия – 6 часов, самостоятельная работа – 10 часов;

Форма текущей аттестации слушателей по дисциплине – реферат.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Содержание учебной дисциплины

Тема 1 Закономерности общения и взаимодействия людей

Общественные и межличностные отношения. Социальная роль. Понятие «общение». Стороны общения: коммуникативная, интерактивная и перцептивная. Этапы процедуры общения: потребность в общении, ориентировка в целях и в ситуации общения, ориентировка в личности собеседника, планирование содержания своего сообщения, выбор стратегий поведения в общении, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи, корректировка направления, стиля и методов общения.

Понятие «деловое общение». Виды общения. Тактика общения. Техника общения. Позиции в общении: доброжелательная позиция принятия собеседника, нейтральная позиция, враждебная позиция, доминирование, «общение на равных», подчинение.

Структура речевого общения. Виды жестов при общении.

Тема 2 Основные функции управленческого общения

Эффективность управленческого общения. Подмена мотива исполнения. Условия принятия подчиненным распоряжений руководителя. Согласование позиций. Формирование личного интереса.

Формы управленческого общения. Принципы управленческого общения (принцип создания условий; принцип полномочий и ответственности; принцип поощрения и наказания; принцип рационального использования рабочего времени; принцип приоритетов).

Стиль руководства: демократический, авторитарный, либеральный. Проблема лидерства и авторитета. Этикет делового общения: служебный этикет, его нормы и правила. Проблема субординации.

Тема 3 Аттракция, приемы формирования аттракции

Понятие «аттракция». Межличностная аттракция и ее детерминирующие факторы. Приемы аттракции в общении.

Типы и механизмы психологического воздействия в общении. Три уровня развития общения с собеседником: первый уровень (низший), второй уровень (отрывочные представления о собеседнике) и третий уровень (умение войти в состояние собеседника на протяжении всего процесса взаимодействия).

Факторы, мешающие адекватно принимать и оценивать собеседника: наличие заранее заданных установок, наличие уже сформированных

стереотипов, стремление сделать преждевременные заключения о личности собеседника, безотчётное структурирование личности другого человека, эффект «ореола», эффект «проецирования», эффект «первичности», отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, эффект «последней информации».

Каузальная атрибуция. Критерии анализа поведения собеседника в общении: постоянное поведение, отличающееся поведение и обычное поведение. Процессы каузальной атрибуции. Стереотипы, предубеждения и установки: когнитивное измерение, аффективное измерение и поведенческое измерение. Формирование установок.

Тема 4 Методы ведения переговоров

Критерии оценки методов ведения переговоров. Основные положения принципиальных переговоров. Проблемы общения в ходе переговоров. Три этапа ведения переговоров. Ошибки во время беседы или спора в ходе переговоров. Формы делового общения: деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, публичные выступления.

Коммуникативная компетентность. Причины негативной коммуникации: стереотипы, «предвзятые представления», плохие отношения между людьми, отсутствие внимания и интереса собеседника, пренебрежение фактами, ошибки в построении высказываний, неверный выбор стратегии и тактики общения в ходе ведения переговоров.

Определение понятия «обратная связь в общении». Правила обратной связи в общении. Закрытые и открытые коммуникации. Основные каналы коммуникации: речевой (вербальный) и неречевой (невербальный).

Требования к проверке результатов самостоятельной работы

Самостоятельная работа слушателей по учебной дисциплине «Психология делового общения» представляет собой важный компонент познавательно-практической деятельности слушателей.

Учебный материал, представленный в разделе самостоятельной работы, направлен на закрепление и углубление знаний по основным разделам учебной дисциплины, глубокое самостоятельное овладение теоретическим материалом, активизацию познавательной деятельности слушателей и развитие профессионально значимых умений и навыков.

Контроль самостоятельной работы слушателей осуществляется во время проведения практических занятий, а также текущей аттестации слушателей.

Примерный перечень вопросов для самостоятельного изучения включается в материалы для текущей аттестации слушателей.

Тема занятия	Вид задания	№ литературного источника в соответствии со списком рекомендуемой литературы (при необходимости - объем)	Форма контроля
Закономерности общения и взаимодействия людей	Составление терминологического словаря	Осн. [1-3], [5-6], [8-10]. Доп. [2-4], [5-6].	Фронтальный опрос
Основные функции управленческого общения	Составление тезисного конспекта	Осн. [1-3], [4-6], [8-10]. Доп. [2], [4], [5-7].	Обсуждение на практическом занятии
Аттракция, приемы формирования аттракции	Работа с научно-методической литературой	Осн. [1-3]; [5-7]; [8-10]. Доп. [1-3], [4]; [6].	Групповая дискуссия
Методы ведения переговоров	Подготовить проблемные ситуации	Осн. [1-3], [4-7], [8-10]. Доп. [1-3], [5-7].	Анализ ситуаций

Электронные ресурсы

<https://elib.gsu.by/handle/123456789/1062>

Источники информации, рекомендуемые слушателям, с указанием объемов для самостоятельного изучения

Указаны в разделе «Содержание программы»: «Требования к проверке результатов самостоятельной работы».

Список рекомендуемой литературы

Основной:

- 1 Аминов, И. И. Психология делового общения: учеб. пособие / И. И. Аминов. – Москва: Омега-Л, 2011. – 304 с.
- 2 Березуцкая, Ю. П. Психология делового общения: электрон. учеб. пособие / [Электронный ресурс] / Ю. П. Березуцкая // Институт психотерапии и клинической психологии – Барнаул. – URL: <http://www.psyinst.ru/library.php?part=article&id=1434>
- 3 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. – Москва: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
- 4 Гуревич, П. С. Этика: учебник для бакалавров, студентов вузов по гуманитарным направлениям и специальностям / П. С. Гуревич; УМО РФ. – Москва: ЮРАЙТ, 2016. – 516 с.
- 5 Занковский, А. Н. Психология деловых отношений: Учебно-методический комплекс / А. Н. Занковский. – Москва: Изд. центр ЕОАИ, 2008. – 384 с.
- 6 Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – Москва; Питер, 2011. – 573 с.
- 7 Мещерякова, Е. В. Психология управления: учеб. пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 237 с. Петрусинский, В. В. Искусство общения в играх / В. В. Петрусинский, Е. Г. Розанова. – Москва: Владос, 2007. – 157 с.
- 8 Поскочинова, О. Г. Культура речи и деловое общение: учебное пособие / О. Г. Поскочинова, М. А. Гриднева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 95 с.
- 9 Шейнов, В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – СПб.: Питер, 2014. – 576 с.
- 10 Эксакусто Т. В. Основы психологии делового общения: учебное пособие / Т. В. Эксакусто. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.

Дополнительной:

1 Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд.; перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 412 с.

2 Бакунович, М. Ф. ЭУМК «Тренинг делового общения» по учебной дисциплине 1-09 81 01 «Образовательный менеджмент» / М. Ф. Бакунович, Ю. А. Полещук – УО «Белорусский государственный педагогический университет имени М. Танка», 2013. – 70 с.

3 Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб., 2011. – 384 с.

4 Зельдович, Б. З. Деловое общение: Учебное пособие / Б. З. Зельдович. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.

5 Коноваленко, В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – Москва: Дашков и К., 2009. – 223 с.

6 Проблемы общения: характеристика и возможные причины // – URL: <http://bukvi.ru/obshestvo/etika/problems-obshheniya-karakteristika-i-vozmozhnye-prichiny.html>

7 Руденко, А. М. Управленческая психология / А. М. Руденко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 345 с.