

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «социологии и социальной работы»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ЭТИКА ОБЩЕНИЯ**

**Направление подготовки 27.03.04. Управление в технических системах**

**Профиль подготовки - «Системы и средства автоматизации  
технологических процессов»**

**Форма обучения очная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Лекция № 1 Этика как наука .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Лекция № 2 Этика современного управления.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Лекция № 3 Понятие об общении.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Лекция № 4 Общение и личностное восприятие.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Лекция № 5 Деловой этикет и его принципы.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Лекция № 6 Международный деловой этикет.....</b>	<b>16</b>
<b>1.7 Лекция № 7 Структура и виды конфликта.....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 Лекция № 8 Стратегии выхода из конфликта.....</b>	<b>21</b>
<b>2. Методические указания по проведению практических занятий .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Практическое занятие № ПЗ-1 Этика как наука.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Практическое занятие № ПЗ-2 Этика современного управления.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Практическое занятие № ПЗ-2 Понятие об общении.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Практическое занятие № ПЗ-2 Общение и личностное восприятие.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Практическое занятие № ПЗ-2 Деловой этикет и его принципы.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Практическое занятие № ПЗ-2 Международный деловой этикет.....</b>	<b>27</b>
<b>2.7 Практическое занятие № ПЗ-2 Структура и виды конфликта.....</b>	<b>27</b>
<b>2.8 Практическое занятие № ПЗ-2 Стратегии выхода из конфликта.....</b>	<b>28</b>

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1. 1 Лекция № 1 ( 2 часа).

**Тема: «Этика как наука»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет этики.
2. Мораль в жизни человека
3. Актуальность изучения этических норм.

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Предмет этики.

Термин «этика» происходит от греческого слова «ethos» (обычай, порядок, традиция). Основоположником этики считается древнегреческий философ Аристотель, который в IV в. до н.э. создал фундаментальные трактаты о нравственности, о понятиях добра и зла, о достойных или аморальных поступках людей («Никомахова этика», «Большая этика», «Эвдемова этика»).

Отталкиваясь от слова «ethos», он образовал прилагательное «этический» для того, чтобы обозначить особый класс человеческих качеств - этических добродетелей. Они являются свойствами характера человека, их также называют «душевыми качествами».

При переводе работ Аристотеля на латинский язык Цицерон использовал термин «mores» (мораль - нрав, норов, характер). В ряде языков существуют свои собственные слова аналогичные греческому термину «этика» и латинскому «мораль». Например, в русском языке равнозначным аналогом этих слов является слово «нравственность».

В первоначальном значении «этика», «мораль», «нравственность» - это один термин. Однако со временем за этими словами начинает закрепляться разный смысл.

1. Этика – область научных знаний, предметом изучения которой является мораль, нравственность как форма общественного сознания.
2. Мораль – существующая внутри общества система ценностей, выполняющая функцию регулирования поведения человека.
3. Нравственность – сфера духовной жизни человека и общества, включающая в себя различные обычаи, нормы человеческого общежития.

#### 2. Мораль в жизни человека

##### Мораль как характеристика личности

Человеческими поступками движет либо разум (это лучше, это мне выгодно...), либо чувства (мне это нравится, я так хочу...). С точки зрения нравственности, если разум господствует над чувствами, то в наших действиях преобладает добродетель. Если чувства берут верх над разумом – мы чаще сталкиваемся с пороком. Однако и разумное поведение не всегда морально (хладнокровный убийца вполне рационален), а преступное поведение иногда большинством общества воспринимается морально оправданным, если оно направлено на благую цель (Робин Гуд).

##### Мораль как характеристика общества

Человек живет в мире себе подобных, поэтому пространство морали – взаимоотношение между людьми. Она характеризует человека с точки зрения его способности жить среди людей.

*Мораль* можно назвать общественной (человеческой) формой, делающей возможной отношения между людьми. Она выступает как основа человеческого общежития, что обуславливает *ее особенности*:

- 1) она существует при наличии свободной воли, без принуждения;

2) она распространяется на всех членов общества.

Обе особенности взаимосвязаны и образуют своеобразное единство личного и общественного. Свобода воли подразумевает возможность каждого делать свой выбор, а это вступает в противоречие с всеобщим законом, который навязывает единые правила для всех членов общества.

С помощью золотого правила нравственности:

«Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы другие поступали по отношению к тебе».

Это правило возникает в середине первого тысячелетия до нашей эры, в так называемое «осевое время», в независимых друг от друга различных культурах, но в поразительно похожих формулировках. В мировой духовной традиции оно осмысливается как основополагающая, важнейшая моральная истина. Название «золотое» закрепилось за ним в Европе с XVIII в.

Противоположностью морали является *насилие*, то есть навязывание своей воли другому человеку. Запрет на насилие - первый и основной запрет морали в любом обществе.

Функционирование морали в реальной жизни порождает ряд парадоксов, связанных с иерархическими отношениями в обществе.

Парадокс морального поведения можно свести к классической формулировке Овидия: «Благое вижу, хвалю, но к другому влекусь». Из чего следует, что:

1. человеку свойственно потакать своим слабостям (запретный плод всегда сладок).
2. человек думает о себе лучше, чем он есть на самом деле (даже преступники выдают свои злодеяния за благо).
3. намерения всегда добрые, злыми бывают только поступки (дорога в ад устлана благими намерениями).

### 3. Актуальность изучения этических норм

Чрезвычайная актуальность нравственной проблематики, характерной для настоящего времени, обуславливает интерес ко всем аспектам этического исследования.

*Актуальность изучения этических проблем обусловлена необходимостью подготовки специалистов с высоким нравственным уровнем, способных придать формирующимся профессиональным отношениям цивилизованный характер.* Поэтому этика стала преподаваться во всех государственных и негосударственных учебных заведениях страны.

*Курс этики*, преподаваемый в вузе, не может, разумеется, остановить процесс моральной деградации, повысить уровень духовности или решить другие острые проблемы нашего сегодняшнего бытия, однако, *его творческое изучение является весьма эффективным средством культурного становления человека.*

Вместе с уничтожением значительного слоя интеллигенции были утеряны традиции интеллигентного общения в сфере профессиональных взаимоотношений.

Демократическая культура, основанная на отношении к любому человеку, как к величайшей ценности требует иных «правил игры». *В условиях экономической и политической свободы, конкурентных отношений большое значение приобретает этика общения, поведения в любой ситуации.* Ибо в этих условиях межличностные отношения пока у нас сводятся к принципу «Кто кого и любой ценой».

## 1. 2 Лекция № 2 ( 2 часа).

**Тема: «Этика современного управления»**

### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основные стили лидерства.
2. Этические нормы современного менеджмента.
3. Требования к выполнению распоряжений.

#### 4. Методы управленческого воздействия на подчиненных.

##### 1.2.2 Краткое содержание вопросов:

###### 1. Основные стили лидерства.

В современном менеджменте важное значение приобретают этические функции, регулирующие взаимоотношения руководителей и подчиненных, работников, связанных между собой горизонтальными связями, взаимодействие фирм с внешней средой.

Важнейшим направлением его работы наряду с реализацией чисто технических и технологических вопросов является мобилизация работников на решение производственных задач. А для этого нужно быть не только руководителем, владеющим властными полномочиями, но и *лидером*, т.е. Человеком, воздействующим на работников своим авторитетом.

Однако, как показывают исследования, в разных ситуациях обнаруживаются различные комбинации этих качеств

По стилю руководства выделяют три типа лидеров: автократический, демократический и либеральный.

*Автократический лидер* — лидер, который обычно определяет структуру деятельности подчиненных, концентрирует власть в своих руках, берет на себя всю полноту ответственности, лишает работников возможности участия в принятии решений. В достижении своих целей им используется психологическое давление, в частности, угрозы, наказания, вселение в сознание страха. Указания даются кратко, по-деловому. Похвалы и порицания субъективны.

*Демократический лидер* в своей деятельности руководствуется посылкой, что труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, если люди приобщены к организационным целям, они будут брать на себя ответственность, использовать управление и самоконтроль.

*Либеральный лидер* позволяет полную свободу группе в определении своих целей и контроле за своей работой, минимально участвует в принятии решений или перепоручает решение всех проблем своим заместителям. Он старается уйти от ответственности, избегает конфликтов и устранивается от их разбора.

Что же касается вопроса, какой из этих трех типов обеспечивает наивысшую производительность труда, то наименее эффективной признается деятельность либерального лидера. Споры ученых и практиков обычно ведутся вокруг автократического и демократического типов.

Демократическое лидерство предпочтительнее авторитарного, ибо оно обеспечивает большую удовлетворенность работой, а это в свою очередь способствует росту эффективности трудовой деятельности. Наибольший эффект достигается при сочетании автократического и демократического стилей лидерства.

###### 2. Этические нормы современного менеджмента.

В 1973 г. в г. Давосе. На нем был предложен примерный кодекс "*этики поведения менеджеров предприятия.*"

В него вошли следующие нормы:

1. Профессиональной задачей менеджера предприятия является служение клиентам, сотрудникам, вкладчикам денег и обществу, приведение в равновесие противоречащих друг другу интересов.

2. Менеджер должен служить клиентам. Честное соревнование между предприятиями, которое обеспечивает максимально возможное снижение цены, качество и разнообразие изделий должно быть предметом его устремлений. Менеджер предприятия должен пытаться воплотить новые идеи и технологический прогресс в конкурентоспособные изделия и услуги.

4. Менеджер предприятия должен служить вкладчикам капитала. Он должен обеспечивать доход на вложенные капиталы выше, чем процент дохода в государственных заемных ссудах. Этот более высокий доход необходим так как должно существовать вознаграждение за большой риск. Менеджер предприятия является опекуном вкладчика капитала.

5. Менеджер предприятия должен служить обществу. Он должен обеспечивать жизнеспособную окружающую среду для будущих поколений, использовать врученные ему средства на благо общества. Он должен освоить новые методы научного управления предприятием и способствовать техническому прогрессу'. Он должен стремиться к тому, чтобы предприятие посредством своей регулирующей силы сделало все для выполнения сотрудниками своих задач. Менеджер должен поставить свои знания и опыт на службу обществу.

6. Услуги менеджера предприятия клиентам, сотрудникам, вкладчикам капитала и обществу возможны только в том случае, если обеспечивается долгосрочное существование предприятия. Для этого необходимы достаточные доходы предприятия. Доход предприятия поэтому является необходимым средством, а не конечной целью деятельности.

Какие же этические качества должен проявлять менеджер в своей работе с людьми? Для этого необходимо:

- умело подбирать работников, обучать, воспитывать их, совершенствовать их способности;

- уметь воодушевлять подчиненных на выполнение самых трудных задач, вселять в них уверенность в успехе;

- побуждать работников к повышению своей квалификации, профессионального уровня;

- поощрять инициативу, творчество, рационализаторство и изобретательство;

- уметь поддерживать производственную и технологическую дисциплину;

- иметь навыки налаживания контактов с людьми, проведения деловых бесед и переговоров, ведения дискуссий;

- четко излагать свои мысли и идеи, уметь доказывать их конструктивность вышестоящим руководителям и своим подчиненным;

- быть внимательным к чужому мнению, терпеливо выслушивать его, стремиться понять, не отвергать его с ходу, если оно и представляется неверным. Помнить, что любая, даже самая сумасбродная мысль заставляет задуматься, проверить правильность своей позиции и убедиться в своей правоте;

- всегда иметь в виду то, что личный пример руководителя является важнейшим средством влияния на подчиненных;

### 3. Требования к выполнению распоряжений.

Важными элементами взаимодействия менеджера и подчиненных является отдача и выполнение распоряжений. К этой форме деловых контактов предъявляется ряд требований как технологического, так и этического характера. В частности распоряжения должны быть четкими, ясными, логичными и конструктивными. Отдаются они спокойным тоном. При формулировке важно указывать не только то, что необходимо сделать и в какой срок, но и как сделать. Распоряжение будет качественнее и быстрее выполнено, если к нему работник проявит интерес. К тому же порученная работа должна соответствовать профессии и квалификации подчиненного. Кроме того, важно убедиться, правильно ли понято распоряжение. Для этого мало задать вопрос «Вы поняли меня?», ибо работник, чтобы не показать свою некомпетентность и произвести благоприятное впечатление может ответить утвердительно, не уяснив, на самом деле, чего от него требуют. Целесообразно попросить его рассказать, как он понял указание.

Распоряжения даются в директивной или демократической форме. *Директивные* формы – приказ, указание, требование; *демократические* – просьба, рекомендация.

Предпочтительность первой или второй зависит от ситуации. Для экстремальной обстановки лучше директивное распоряжение, для нормальной - просьба. Следует иметь в виду, что даже к самым строгим приказам и угрозам подчиненные постепенно привыкают и при удобном случае или не выполняют их, или выполняют с недостаточным рвением и качеством.

#### 4. Методы управленческого воздействия на подчиненных.

Реализация потребностей и интересов работников играет важнейшую роль в эффективном труде. Именно они лежат в основе как экономической, так и духовной, моральной мотивации труда.

Такая работа особенно нужна для наиболее эффективного использования важнейших *методов управленческого воздействия на подчиненных: поощрений и наказаний*, ибо для одних работников признанием их усердия может быть денежная премия, для других — повышение по службе, наиболее ощутимым наказанием для первых — снижение заработка, и для других — понижение по службе. Существуют целые наборы поощрений и наказаний,

В числе поощрений можно выделить благодарность (устная или в приказе), за своевременно и качественно выполненную работу, денежная премия, ценный подарок, признание явного повышения профессионального уровня по сравнению с прошлым или по сравнению с коллегами по работе, разрешение на кратковременную передышку, отправка в интересную командировку, предоставление права самоконтроля, присвоение почетного звания, представление к государственной награде.

Похвала, поощрения должны быть заслужены и не вызывать у коллег суждений о завышенной оценке заслуг поощренного работника. Нельзя благодарить за плохую работу.

Распространенными наказаниями являются замечания, осуждение, депремирование, задержка намечаемого повышения зарплаты, лишение некоторых дополнительных благ, снижение зарплаты, штрафы, возмещение причиненного ущерба, понижение по службе, увольнение с работы.

Важнейшие требования к наказаниям — соразмерность их с тяжестью проступка, неотвратимость. Они должны не убивать инициативу и творчество работника, а мобилизовывать его на лучшую работу. Для этого при формулировке замечаний или других наказаний этически оправданным и конструктивным будет вначале констатация или признание достоинств провинившегося, а затем заявление о том, за что и как наказывается работник.

### 1.3 Лекция № 3 ( 2 часа).

#### Тема: «Понятие об общении»

##### 1.3.1 Вопросы лекции:

1. Понятие об общении. Основные функции общения.
2. Характеристики общения
3. Общение как обмен информацией.
4. Общение как межличностное взаимодействие.

##### 1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие об общении. Основные функции общения.

Общение – это форма активности, осуществляемая между людьми как равными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта. Психический контакт обеспечивает в общении взаимный обмен эмоциями. (Е.В.Руденский)

Важно подчеркнуть, что для общения социальных субъектов с позиции диалогической методологии характерны следующие особенности:

- 1) равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от социального статуса;
- 2) равное признание активной коммуникативной роли друг друга;
- 3) психологическая поддержка друг друга.

Функции общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают семь основных функций общения (сочетаясь, они придают процессам общения конкретную специфику):

1. инструментальную (общение в свете этой функции выступает как социальный механизм управления и передачи информации, необходимый для совершения определенного действия);

2. синдикативную (общение оказывается средством объединения людей);

3. самовыражения (общение выступает как форма взаимопонимания, психологического контекста);

4. трансляционную (передача конкретных способов деятельности, оценок и т. п.).

5. экспрессивная (взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний)

6. социального контроля (регламентации поведения и деятельности);

7. социализации (формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

## 2. Характеристики общения

1. Манера общения определяется: —

тоном общения (спокойным, властным, вкрадчивым, взволнованным и т. д.);

— поведением в общении (сдержанностью, беспокойством, неуверенностью, скованностью и т. д.);

— дистанцией в общении (интимной, личной, социальной, публичной и т. д.).

2. Стиль общения — это индивидуально-типологические особенности взаимодействия между людьми. Наиболее распространены следующие стили общения: творчески-продуктивный, дружеский, дистанционный, подавляющий, популистский, заигрывающий, требовательный, деловой, позиционный.

Средства общения делятся на пять основных групп:

а) лингвистические (речевые);

б) оптико-кинетические (жесты, мимика, пантомимика);

в) паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность);

г) экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи);

д) ролевыми-временными (дистанция, время, место, ситуация общения),

Ведущей стилистической чертой современного публичного общения является 3. разговорность, т. е. простота и живость построения фразы, использование разговорной лексики и фразеологии.)

а) вопросно-ответным ходом (субъект общения сам задает себе вопрос и сам на него дает ответ);

б) риторическим вопросом (который, как известно, содержит утверждение или отрицание, возбуждает мысли, эмоции партнеров по общению);

в) эмоциональными восклицаниями (что позволяет усилить внимание к теме общения, стимулирует разговорность общения);

г) инверсией (т. е. преднамеренным нарушением порядка слов).

## 3. Общение как обмен информацией.

Стороны общения. Развитое полноценное общение объединяет в себе две взаимосвязанные, но различающиеся стороны: внешнюю, поведенческую, операционально-техническую, и внутреннюю, глубинную, затрагивающую личностно-смысловые пласты.



Внешняя сторона, реально формируемая в поведении общающихся, выражается в коммуникативных действиях. Внешняя сторона общения фиксируется рядом специфических показателей. К ним относятся:

- коммуникативная активность в группе общения;
- интенсивность действий в общении;
- инициативность в общении;

***Коммуникативной стороной общения*** наз. обмен информацией с помощью языка, речи. Коммуникативная сторона общения предполагает рассмотрение информационной составляющей. Во время акта общения имеет место не просто движение информации, а взаимная передача закодированных сведений между двумя индивидами - субъектами общения. В процессе коммуникации люди не просто обмениваются значениями, они стремятся выработать общий смысл, а это возможно в том случае, если информация не только принята, но и осмыслена. Таким образом, смысл коммуникации не сводится к простому процессу передачи информации, так как в условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается'. Обмен информацией предполагает то, что одна сторона «предлагает» информацию, а другая «принимает» ее и сообщает свою информацию.

Общение как коммуникация предполагает активность сторон принимающих участие в коммуникационном процессе, что наз. обратная связь— это получение адресантом информации о том, какое воздействие он оказал на адресата, и корректировка на этой основе дальнейшей стратегии общения.

А это значит, что:

1. коммуникативное взаимодействие возможно только в том случае, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают сходной системой кодификации и декодификации информации. То есть «все должны говорить на одном языке»;

2. в условиях человеческой коммуникации могут возникать коммуникативные барьеры. Они носят социальный или психологический характер.

Информация, исходящая от коммуникатора, может быть двух типов: побудительная и констатирующая.

1. Побудительная информация выражается в приказе, совете, просьбе и рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-либо действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть следующих видов:

- а) активизация** - побуждение к действию в заданном направлении,
- б) интердикция** - побуждение, не допускающее определенных действий, запрет нежелательных видов деятельности,
- в) дестабилизация** - рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения и деятельности.

2. Констатирующая информация выступает в форме сообщения, она имеет место в различных образовательных системах и не предполагает непосредственного изменения, хотя косвенно способствует этому.

3. В качестве дополнительных видов коммуникации выступает: социально-ритуальная - поддержание обычаев, норм, процедур поведения

4. Общение как межличностное взаимодействие.

***Интерактивная сторона общения***- это взаимодействие общающихся, т.е. обмен в процессе речи действиями, поступками.

Взаимодействие представляет собой систематическое устойчивое выполнение действий, которые направлены на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнера, причем вызванная реакция, в свою очередь, порождает реакцию воздействующего.

1. В психологии под **ролью** понимается нормативно одобряемый образец поведения. Ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (по

должности, возрастным или половым характеристикам, положению в семье и т. д.) Один и тот же человек, выполняет различные роли. Множество ролевых позиций нередко порождает столкновение – ролевой конфликт.

Каждый человек, вступая в общение, в большей или меньшей степени точно приписывает обращающимся с ним людям определенные ожидания в отношении его поведения, слов, поступков. 2. *Способность и умение человека безошибочно точно приписывать другим ожидания того, что они готовы от него услышать или в нем увидеть называется тактом.*

Из этого, разумеется, не следует, что тактичный человек всегда и во всех случаях должен следовать этим ожиданиям. Если возникнет ситуация, в которой принципы и убеждения субъекта вступают в резкое противоречие с тем, что от него, как он понимает, ожидают окружающие, он, проявляя принципиальность, может и не заботиться о том, насколько тактично его поведение. Поэтому *ошибочное приписывание ожиданий или их игнорирование является бестактностью*. Бестактное поведение может иметь сравнительно безобидный характер. Но в ряде случаев нарушение требований такта ведет к серьезным последствиям.

#### 1.4 Лекция № 4 ( 4 часа).

**Тема: «Общение и личностное восприятие»**

##### 1.4.1 Вопросы лекции:

1. Общение как понимание людьми друг друга.
2. Ошибки восприятия в общении.
3. Этапы процесса общения
4. Проблемы коммуникации в процессе общения

##### 1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Общение как понимание людьми друг друга.

За взаимодействием и коммуникативной стороной общения выступает его перцептивный аспект. «При общении вы, прежде всего, ищите в человеке душу, его внутренний мир», - писал К.С.Станиславский.

**Перцептивный аспект общения** – это восприятие, понимание и оценка человека человеком. Перцепция – это прежде всего: *Мимика* — это динамическое выражение лица в конкретный момент общения. *Пантомимика* — это динамическое состояние позы в конкретный момент общения.

Механизмы взаимопонимания в общении обычно таковы:

1) **идентификация** — это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление его самому себе;

2) **рефлексия** — это осмысление субъектом того, какими средствами, почему он произвел то или иное впечатление на партнера по общению;

3) **стереотипизация** — это классификация форм поведения и интерпретация их причин путем отнесения к уже известным или кажущимся известными явлениям, социальным стереотипам;

Социальный стереотип - устойчивое представление о каких-либо явлениях или признаках, свойственных представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы - представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или загадочности славянской души.

Стереотипы могут играть и положительную роль во взаимоотношениях с людьми, так как они экономят энергию, способствуют более быстрой реакции автоматически реагировать во многих случаях.

## 2. Ошибки восприятия в общении.

При оценке ролей и личностных особенностей, окружающих мы, как правило, опираемся на сложившийся у нас *эталон*. В основе эталонов лежит вера в устойчивую связь между некоторыми чертами внешности и определенными ролевыми и личностными особенностями человека. Отождествляя собеседника с эталоном по некоторым наблюдаемым признакам, мы приписываем ему одновременно и множество других черт, которые, по нашему мнению, встречаются у людей подобного рода. Таким образом, отнесение человека к определенной категории позволяет **домыслить** большое количество необходимых, но отсутствующих сведений.

Вместе с тем стереотипное восприятие людей по эталонам связано с целым рядом специфических ошибок:

**1. эффектом проекции** - когда приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать свои собственные достоинства, а неприятному - свои недостатки, то есть наиболее четко выявлять у других те черты, которые ярко представлены у нас самих;

**2. эффектом средней ошибки** - тенденцией смягчать оценки наиболее ярких особенностей другого человека в сторону среднего

**3. эффектом порядка** - когда при противоречивой информации больший вес придается данным, полученным первыми, а при общении со старыми знакомыми, наоборот, доверять больше последним сведениям

**4. эффектом ореола** - когда человека начинают считать выдающимся во всех отношениях после первой удачи или, наоборот, считать ущербным после неудачи. Складывается определенное отношение по его какому-либо поступку, ореол.

## 3. Этапы процесса общения

Общение - это целостный процесс, который начинается с установления психологического контакта между партнерами и заканчивается его разрывом. В акте общения, в котором принимают участие одновременно два человека, можно выделить четыре этапа:

Этап 1; **ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ** от общения с самим собой или другим партнером на общение с данным человеком. На этом этапе прерывается, заканчивается или оттесняется на задний план предыдущая деятельность, партнер становится важнейшим компонентом окружающей ситуации, начинается изучение партнера. Фаза переключения обычно занимает секунды, однако неполное прохождение этой фазы существенно затрудняет последующий этап общения.

Этап 2: **УСТАНОВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТАКТА** - От психологического контакта во многом зависит, каково будет первое слово, кто его произнесет, как оно прозвучит, и какое воздействие окажет на партнера. На данном этапе продолжается изучение партнера, выбирается стиль общения.

Этап 3: **ОБМЕН РЕЧЕВЫМИ СООБЩЕНИЯМИ**. Основным этапом общения является обмен словесными текстами, в процессе которого партнеры достигают цели, ради которых они начинали общение. По времени обмен словесными текстами занимает обычно основную часть в процессе общения, но нетрудно представить себе и такую ситуацию, в которой основное время уходит на установление контакта.

**ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ**. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации, то есть отправитель решает, какую значимую идею или проблему следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

**КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА**. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью *символов* закодировать ее, используя для этого *слова, интонации и жесты* (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

**ПЕРЕДАЧА**. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то время как передача является

лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

**ДЕКОДИРОВАНИЕ.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал (вербально или невербально) понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель, то есть рассмотренные процедуры реализуются и в обратную сторону.

**Этап 4: РАЗРЫВ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТАКТА.** Разрыв контакта требует ряда подготовительных действий. Подготовка к разрыву идет на двух уровнях одновременно: на словесном (исчерпание темы разговора или его прерывание фразой, например: «Извините, я тороплюсь!») и на невербальном уровне (поворот туловища, изменение интонации, фиксирование взгляда на постороннем предмете и т. п.). Итак, любой процесс общения имеет цель, даже если она не осознается участниками, и может быть разделен на ряд последовательных этапов.

#### 4. Проблемы коммуникации в процессе общения

Под средствами общения понимаются операции, с помощью которых каждый участник строит свои действия общения и вносит свой вклад во взаимодействие с другим человеком. Для осуществления общения используются: речевые средства общения (вербальные) и неречевые (невербальные).

Коммуникативный *барьер* — это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. Можно говорить о существовании барьеров понимания, барьеров социально-культурного различия и барьеров отношения.

Возникновение барьера понимания может быть связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Так, оно может возникнуть из-за погрешностей в самом канале передачи информации — это так называемое фонетическое непонимание. Барьер фонетического непонимания порождает такой фактор, как невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов. Существуют также семантические барьеры непонимания, связанные, прежде всего, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Как уже отмечалось выше, причиной психологического барьера могут служить социально-культурные различия между партнерами по общению. Это — социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к разной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации.

Барьеры отношения — это уже чисто психологический феномен, возникающий в процессе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к своему коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Любая поступающая к реципиенту информация несет в себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнения, установки и желания с целью их частичного или полного изменения. В этом смысле коммуникативный барьер — это форма психологической защиты от постороннего психического воздействия, проводимого в процессе обмена информацией между участниками общения.

### 1.5 Лекция № 5 ( 2 часа).

**Тема:** «Деловой этикет и его принципы»

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

- 1.Формы регулирования поведения человека в современном обществе.
- 2.Этикет и его виды.
- 3.Правила и принципы делового этикета.

#### 4. Деловая культура.

##### 1.5.2 Краткое содержание вопросов:

###### 1. Формы регулирования поведения человека в современном обществе.

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

1. Беседы. Менеджер должен уметь вести деловые беседы. Ученые определили, что при восприятии одного и того же сообщения его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убывающем порядке:

1. индивидуальная беседа;
2. групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;
3. слушание радиопередачи;
4. чтение типографского и машинописного текста;
5. чтение рукописного текста.

На первом месте стоит индивидуальная беседа. Деловые индивидуальные беседы иначе называют профессиональными контактами или личными деловыми контактами. Существуют специально разработанные техники проведения деловых бесед. Отдельно можно выделить деловые беседы с клиентами или посетителями. Деловая индивидуальная беседа всегда должна иметь конкретные цели, которых собеседники стремятся достичь с минимальными усилиями и затратами времени.

###### 2. Этикет и его виды.

*Правила построения деловой беседы.* Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

1. беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);
2. беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап — *подготовительный*. Подготовка к беседе. Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Если посетитель пришел к вам и представился, постарайтесь сразу запомнить его имя и отчество. Фамилия запоминается легче. При частых беседах с одними и теми же лицами особых любезностей не требуется, хотя их значение неоспоримо.

Перед началом беседы с незнакомым человеком рекомендуется предупреждать собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.

Второй этап — *ознакомительный*. Беседа (основной этап). Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь. Все уточняющие вопросы, которые задаются в процессе беседы, должны быть предельно конкретны и тактичны, не содержать двойного смысла и быть обоснованными.

Беседа может иметь сценарий, т.е. строиться по заранее подготовленным вопросам.

В случае, если приходится отвечать на возражения: дайте собеседнику самому ответить на собственные возражения и опровергнуть их. Для этого не надо противоречить открыто; выслушав замечание, надо попытаться отвергнуть его косвенно; стараться выслушать несколько возражений, чтобы уловить главное, и сразу ответить; свою реакцию на слова собеседника выразите кивком головы, заставьте себя забыть личные предубеждения и расположение; Бывают случаи, когда собеседник имеет ярко выраженное самомнение и склонность к спорам. В этом случае нужно дать ему

выговориться, затем вернуться к этому вопросу или ждать, пока собеседник крепко «оседлает» свою ошибочную идею и сам зайдет в тупик.

### 3. Правила и принципы делового этикета.

Не следует говорить слишком громко или слишком тихо. Первое — бестактно, второе — может заставить вашего собеседника многократно задавать один и тот же вопрос. Решение всегда должно следовать за обсуждением, так как в ином случае собеседник вместо изложения своих идей начнет критиковать вас или будет безучастно со всем соглашаться.

Окончание беседы. Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

2. Совещание. Во время совещания принимаются управленческие решения. Совещания помогают связать то, чем занимается отдельный сотрудник, с работой других работников предприятия. Процесс управления при этом отношении сводится к трем основным стадиям:

сбор и переработка информации;

координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников;

принятие решения.

Кроме того, деловое совещание является способом привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т. п.

Для некоторых предприятий деловое совещание — это единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Для руководителя деловое совещание — возможность показать свой талант менеджера.

*Основные задачи, которые можно решить с помощью деловых совещаний:*

развитие и укрепление политики предприятия, и проведение ее в жизнь;

интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;

выявление и расчет коллективных результатов;

коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

*Классификация деловых совещаний.* Существует определенная классификация совещаний, которая зависит от следующих основных признаков:

*1. по назначению:*

вырабатывающие и принимающие решения;

разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

оперативные (диспетчерские);

по периодичности (частоте) проведения:

разовые-

регулярные;

периодические;

по количеству участников:

узкий состав (до пяти человек);

расширенные (до двадцати человек);

представительные (свыше двадцати человек);

*2. по степени стабильности состава участников совещания:*

с фиксированным составом;

с приглашенными по списку, составленному для каждого совещания;

комбинированные;

*3. по принадлежности:*

общественных организаций;  
административные;  
научные и научно-технические;  
объединенные.

*Планирование проведения совещаний.* Проведение любого совещания имеет определенные цели, которые не будут достигнуты без наличия четырех обязательных этапов

1. Подготовка совещания. Начинается с определения целесообразности его проведения. Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы работы. Это могут быть: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. В том случае, если менеджер все-таки убедится в полезности совещания, его можно проводить. Итак, решение о целесообразности проведения совещания принято.

Следующим элементом данного этапа является определение повестки дня. Здесь необходимо определить:

содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания,  
которая должна характеризовать его сущность;  
условия, которым должен отвечать конечный результат совещания (они определяют цели совещания). Нужно, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;

#### 4. Деловая культура.

При формировании повестки дня, как показывает практика, допускаются многочисленные ошибки со стороны менеджеров организаторов совещаний. Выделяются 6 групп ошибок:

1. отсутствует главная тема совещания;
2. при наличии нескольких тем совещания нет обеспечения их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;
3. участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
4. в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного одержания, поэтому есть угроза, что совещание может превратиться в обсуждение или в ссору между отдельными участниками или группами. Число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей, увеличивается;
5. на совещании обсуждаются проблемы и вопросы, которые можно решить в рабочем порядке;
6. не удастся придерживаться повестки дня. Участники отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо проблему, которая существует на данном предприятии постоянно.

Наилучшим днем для совещания считается среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещания лучше проводить во второй половине дня, так, как из распространенной ныне теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч.

Проведение совещания. Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40—45 мин. Спустя 50 мин у участников совещания ослабляется внимание. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие,

восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить. После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют *периодом отрицательной активности*. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

3. Подведение итогов и принятие решения. Обычно решение на деловом совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. Эффективность решения зависит от того, насколько каждому участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение.

4. Контроль за выполнением решения. Без претворения решения в жизнь и контроля за этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным. На этом этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

## **1.6 Лекция № 6 ( 2 часа).**

### **Тема: «Международный деловой этикет»**

#### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Особенности этики и этикета народов Запада и Востока.
2. Классификация деловых культур по Р.Д. Льюису.
3. Международные особенности невербального общения.
4. Характерные этические нарушения в международном менеджменте.

#### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Особенности этики и этикета народов Запада и Востока.

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми. Вместе с тем всех общающихся и являющихся собеседниками можно объединить в группы по каким-то общим характерным признакам.

Классификация абстрактных типов собеседников. Вздорный человек {нигилист}. Часто выходит за рамки темы де(й)вой беседы; в ходе деловой беседы нетерпелив. Рекомендации: стараться включать в формулировки решения его слова;

Позитивный человек. Доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. Рекомендации: следует в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

Всезнайка. Труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова. Рекомендации: посадить его рядом с ведущим беседу; предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы; не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. Рекомендации: нужно заранее ограничить время отдельных выступлений, обязательно установить регламент.

Трусишка. Недостаточная уверенность в себе при публичных выступлениях; Рекомендации: с таким собеседником следует обходиться особенно деликатно; нужно задавать ему ясные, конкретные вопросы; можно специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

Хладнокровный, неприступный: чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, создавая впечатление у участников беседы, что это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

Незаинтересованный.: тема беседы такого собеседника не интересует. Он как бы «спит» во время беседы. Рекомендации: следует избегать вопросов, при ответе на которые можно ограничиться словами («а» и «нет»);



Важная птица.. Абсолютно не выносит критики. Чувствует и ведет себя как личность стоящая выше остальных.

Почемучка. Постоянно сочиняет и задает вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или нет. Рекомендации: можно при индивидуальной беседе переадресовать вопросы к нему самому. Например: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»; сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ему ответ.

## 2.Классификация деловых культур по Р.Д. Льюису.

Менеджер должен не только обладать навыками делового общения, но повышать эффективность отдельных его видов.

Если речь идет об эффективности проведения делового совещания, менеджер должен уметь рассчитать его цену. Цена делового совещания исчисляется следующим образом.

*Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения.* Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, надо обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. При этом могут активно использоваться методы творческого мышления. Говоря об эффективности работы группы, анализу подвергают ее результат по следующим критериям: результат труда группы выше результата труда лучшего члена группы; результат труда группы в целом лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

*Организация начала деловых совещаний в точно назначенное время «обеспечение сжатых графиков работы* позволяет работникам подготовиться к деловому совещанию и эффективно распоряжаться своим временем в течение рабочего дня.

*Создание атмосферы непринужденности и деловитости.* Создание плодотворной рабочей обстановки на совещании главным образом зависит от руководителя. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе.

*Обеспечение эффективности ведения записей* — Форма записей должна зависеть от характера обсуждаемого вопроса. Так, если вырабатывается план конкретных действий, то делаются три колонки. В первой колонке записывается фамилия выступающего, во второй — кратко отмечается суть выступления : предложения, в третьей — записываются фамилии тех, кто держал выступающего. Такие записи могут стать не только базой для создания плана текущей работы, но и послужить резервом идей и работы на перспективу.

*Обеспечение активности всех участников совещания.* Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению. Часто бывает так, что молодые, менее опытные, сотрудники не решаются выступать после более старших и опытных, особенно если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению. И еще на совещании является требование выступления от каждого его участника.

## 3.Международные особенности невербального общения.

Исследования показывают, что менеджеры различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27 % рабочего времени.

Построение любого телефонного разговора состоит из 4 обязательных элементов:

взаимного представления;

введения собеседника в курс дела;

обсуждения ситуаций;

заключительного слова.

Необходимые для ведения телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

говорите спокойным голосом, не кричите;

постарайтесь придать своему голосу приятную интонацию;

чаще улыбайтесь. Собеседник этого не видит, но чувствует;

избегайте монотонности — меняйте интонацию и темп разговора;

не говорите слишком быстро или медленно — попробуйте подстроиться под темп собеседника;

не переоценивайте способность собеседника понять специальную терминологию;

избегайте жаргона;

используйте паузы;

если собеседник вас не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, а найдите новые;

в конце разговора уточните, кто и что будет делать дальше.

После разговора:

проанализируйте, сказано ли все нужное;

проверьте, не следует ли передать кому-либо это сообщение;

точно запишите итог разговора (о чем вы договорились с собеседником);

запишите, что пообещали сделать;

сделайте необходимые заметки в ежедневнике.

#### 4. Характерные этические нарушения в международном менеджменте.

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа.

1. Психологическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся психологической информации о конкретном работнике организации и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица.

2. Поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта.

3. Интеракция и воздействие менеджера в процессе профессионального общения на других лиц с целью решения профессиональных задач.

4. Оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определенными лицами (руководителями, подчиненными, представителями других организаций, коллегами).

Первый этап профессионального общения — познание и составление первичного психологического портрета человека. Психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, степени знакомства с ним, наличия определенных сведений о нем в характеристиках и рассказах других работников и т.д.

Второй этап профессионального общения — создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. По мнению Д. Гриндера и Р. Бэндлера, создателей теории нейролингвистического программирования, существуют три основных входных канала, через которые люди получают информацию об окружающем мире: зрение, слух и кинестетическое чувство, представляющее собой комплекс ощущений, основанных на осязании, обонянии, положении тела в пространстве и т. п. Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

Третий этап профессионального общения — непосредственный контакт менеджера с другими лицами. Его цель — получение определенной информации и воздействие на партнера.

Четвертый этап профессионального общения — осознание менеджером результатов и последствий контактов. Взаимодействие невозможно без оценки удачи или неудачи,

успеха или неуспеха и выявления факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

### 1.7 Лекция № 7 ( 2 часа).

#### Тема: «Структура и виды конфликта»

##### 1.7.1 Вопросы лекции:

- 1.Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»
- 2.Предпосылки конфликтов.
- 3.Конструктивные и деструктивные конфликты.
- 4.Переход потенциального конфликта в актуальный.

##### 1.7.2 Краткое содержание вопросов:

Конфликты — постоянный спутник человеческого общения. Без них, как и без противоречий, с которыми они тесно связаны, невозможно было бы общественное развитие.

Конфликт в переводе с латинского слова означает столкновение. В сфере человеческих отношений он предполагает противоречие личностей или групп людей, имеющих противоположные интересы, желания, позиции, взгляды, мнения.

В основе конфликтов лежат следующие *противоречия или факторы*:

1.корпоративных устремлений, когда отстаиваются интересы только своей группы, организации и игнорируются интересы других групп, организаций, общественные интересы;

2.связанные с несостоявшимися ожиданиями, несбывшимися надеждами, неудовлетворенными потребностями;

3.между новым и старым, между революционными и консервативными подходами к решению проблем.

В классификации Н.В.Грушиной учитывается направление коммуникаций, осуществляемых в момент конфликта. С этой точки зрения вычлняются: 1) «горизонтальные» конфликты т.е. между рядовыми членами коллектива, 2) «вертикальные» конфликты снизу вверх — между подчиненными и руководителями; 3) "вертикальные" конфликты сверху вниз- между руководителями и подчиненными.

Конфликты также делятся на деловые и эмоциональные (личностные). В основе первых лежит служебная (производственная) проблема, в основе других — психологические факторы: антипатия, враждебность и т.п.

Вместе с тем следует иметь в виду и то, что любой конфликт ведет к ухудшению социально-психологического климата в коллективе. Столкновение повышает нервозность людей, приводит к стрессам, может отрицательно сказаться на производительности труда.

Особенно опасен для дела конфликт, переходящий из служебной сферы в сферу эмоций и превращающийся в войну друг против друга.

Наличие в конфликтах положительных сторон и отрицательных последствий свидетельствует о том, что к ним нужно подходить серьезно и умело, исходя из каждой конкретной ситуации, причем важно не упускать их из под контроля и всячески стремиться управлять ими.

##### 2.Предпосылки конфликтов.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно выходить из конфликта.

В конфликтологии стало традиционным завершающий этап в динамике конфликта обозначать термином *разрешение конфликта*.

Сложность и многовариантность развития конфликта предполагают неоднозначность в способах и формах его завершения. Из указанных понятий наиболее широким является *завершение конфликта, которое заключается в окончании конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта*: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

**1.Разрешение** конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

**2.Урегулирование** конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

**3.Затухание** конфликта — это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит из «явной» формы в скрытую. Затухание конфликта обычно происходит *в результате*:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;
- потери мотива к борьбе, снижения важности объекта конфликта;
- переориентации мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

**4.Под устранением** конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Несмотря на «неконструктивность» устранения, существуют ситуации, которые требуют быстрых и решительных воздействий на конфликт (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени или материальных возможностей). Устранение конфликта возможно с помощью

**5.Перерастание в другой конфликт** происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

*Исход конфликта* рассматривается как результат борьбы с точки зрения состояния сторон и их отношения к объекту конфликта. Исходами конфликта могут быть:

- устранение одной или обеих сторон;
- приостановка конфликта с возможностью его возобновления;
- победа одной из сторон (овладение объектом конфликта);
- деление объекта конфликта (симметричное или асимметричное);
- согласие о правилах совместного использования объекта;
- равнозначная компенсация одной из сторон за овладение объектом другой стороной;
- отказ обеих сторон от посягательств на данный объект;
- альтернативное определение таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон.

### 3.Конструктивные и деструктивные конфликты.

При разрешении конфликта сохраняется устойчивое негативное отношение сторон друг к другу. Оно выражается в отрицательном мнении об оппоненте и в негативных эмоциях по отношению к нему. Чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо смягчить это негативное отношение.

Главное — 1.снизить интенсивность негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту.

Одновременно целесообразно 2.перестать видеть в оппоненте врага, противника. Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, лучше решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, во-первых, критический анализ собственной позиции и действий. Выявление и признание собственных ошибок снижает негативное

восприятие оппонента. Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого. Понять — не значит принять или оправдать. Однако это расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. В-третьих, целесообразно выделить конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, на него и необходимо опереться при разрешении конфликта.

Важно 3. *уменьшить негативные эмоции противоположной стороны*. Среди приемов выделяют такие, как положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для оппонента, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение и др.

4. *Объективное обсуждение проблемы*, выяснение сути конфликта, умение сторон видеть главное способствуют успешному поиску решения противоречия. Акцентирование внимания на второстепенных вопросах, забота только о своих интересах снижают шансы конструктивного решения проблемы.

Когда стороны объединяют усилия по завершению конфликта, необходим 5. *учет статусов (должностного положения) друг друга*. Сторона, занимающая подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна осознавать пределы уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Слишком радикальные требования могут спровоцировать сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

Еще одно немаловажное условие — 6. *выбор оптимальной стратегии разрешения*, соответствующей данным обстоятельствам.

#### 4. Переход потенциального конфликта в актуальный.

Успешность завершения конфликтов зависит от того, как конфликтующие стороны учитывают факторы, оказывающие влияние на этот процесс. К ним относятся следующие: время: наличие времени для обсуждения проблемы, выяснения позиций и интересов, выработки решений. Сокращение времени вдвое от имеющегося в распоряжении для достижения согласия, ведет к повышению вероятности выбора альтернативы, отличающейся большей агрессивностью;

третья сторона: участие в завершении конфликта нейтральных лиц (институтов), которые помогают оппонентам решить проблему. Ряд исследований подтверждают положительное влияние третьих лиц на разрешение конфликтов;

своевременность: стороны приступают к разрешению конфликта на ранних стадиях его развития. Логика проста: меньше противодействия — меньше ущерба — меньше обиды и претензий — больше возможностей для того, чтобы договориться.

равновесие сил: если конфликтующие стороны примерно равны по возможностям равные статусы, должностное положение, вооружение и т.д.), то они вынуждены искать пути к мирному решению проблемы. Конфликты более конструктивно разрешаются тогда, когда между оппонентами нет зависимости по работе;

культура: высокий уровень общей культуры оппонентов снижает вероятность насильственного развития конфликта.

### 1.8 Лекция № 8 ( 2 часа).

#### Тема: «Стратегии выхода из конфликта»

##### 1.8.1 Вопросы лекции:

1. Управление конфликтом.
2. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
3. Преодоление конфликтов посредством улучшения общения.
4. Выбор наилучшего стиля поведения в конфликтной ситуации
5. Конфликт как результат нарушения этических норм.

### 1.8.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Управление конфликтом.

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него.

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Рассмотрим целесообразность применения данных стратегий,

1. *Соперничество* заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Соперничество оправдано в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы; важности исхода борьбы для проводящего данную стратегию; отсутствии времени на уговоры оппонента. Многие исследователи считают данную стратегию ущербной для решения проблем, так как она не предоставляет возможности оппоненту реализовать свои интересы.

2. *Компромисс* состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Сегодня компромисс — наиболее часто используемая стратегия завершения конфликтов.

3. *Приспособление*, или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы.

4. *Уход от решения проблемы*, или избегание, является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.

5. *Сотрудничество* считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

#### 2. Стили поведения в конфликтных ситуациях.

Ценность компромисса в том, что он может быть достигнут в тех случаях, когда стороны выбирают разные стратегии. Такое часто бывает в жизни. Изучение разрешения конфликтов между руководителем и подчиненным показало, что одна треть этих конфликтов завершается компромиссом, две трети — уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1—2% конфликтов завершаются путем сотрудничества!

Объяснение такого разброса в частоте применения способов разрешения конфликтов кроется в стереотипах мышления и поведения россиян и особенностях этого вида конфликта. Большинство из нас ориентированы на противоборство, решение проблем с итогом: я выиграл, он проиграл.

Десятилетия такой принцип преобладал во взаимодействии с теми, кто был не таким, как мы, был не согласен с нами. Кроме того, в конфликтах между «руководителем и подчиненным» в 60% ситуаций начальник прав в требованиях к подчиненному (упущения по работе, недобросовестное выполнение обязанностей, неисполнительность и т.д.).

Поэтому большинство руководителей последовательно проводит в конфликте стратегию соперничества, добиваясь от подчиненного желаемого поведения.

Рассмотренные способы разрешения конфликта на практике реализуются путем *силового подавления* одной из сторон или путем переговоров (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступка). Силовое подавление является продолжением применения стратегии соперничества. В этом случае сильная сторона достигает своих целей, добивается от оппонента отказа от первоначальных требований. Уступившая сторона выполняет требования оппонента, или приносит извинения за допущенные недостатки в деятельности, поведении или общении. Если же стороны понимают, что проблема важна для каждой из них и она стоит того, чтобы ее решить с учетом обоюдных интересов, то они используют путь *переговоров*.

### 3. Преодоление конфликтов посредством улучшения общения.

Важно нормализовать отношения оппонентов в преддверии переговорного процесса. Одним из приемов, позволяющим оптимизировать инициативы в снижении напряжения предложен социальным психологом Ч. *Осгудом* и успешно применяется при разрешении конфликтов разного уровня: международных, межгрупповых, межличностных. Он включает в себя следующие правила:  
делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет остановить эскалацию конфликта;  
объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Сообщить, что, как и когда будет сделано;  
выполнять обещанное;  
побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний;  
уступки должны осуществляться в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Они не должны приводить к увеличению уязвимости стороны, их осуществляющей.  
Примером успешного использования данного метода ПРИСН является поездка в 1977 г. президента Египта А. *Садата* в Иерусалим. Отношения между Египтом и Израилем в то время были очень напряженными, и поездка позволила повысить взаимное доверие и подготовила почву для переговоров.

В основе компромисса лежит технология «уступок сближения» или, как ее еще называют, — *торг*. Считается, что компромисс имеет недостатки: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление, срыв контактов; при наличии нескольких сторон *торг* усложняется и т.п. По мнению Д. Лоуэлла: *компромисс — хороший зонтик, но плохая крыша; на какое-то время он целесообразен, часто нужен в межпартийной борьбе и почти никогда не нужен тому, кто управляет государством.*

### 4. Выбор наилучшего стиля поведения в конфликтной ситуации

Несмотря на это в реальной жизни компромисс применяется часто. Для его достижения может быть рекомендована *техника открытого разговора*, которая заключается в следующем:

заявить, что конфликт невыгоден обоим;  
предложить конфликт прекратить;  
признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте. Они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит;  
сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным. В любом конфликте можно найти несколько мелочей, в которых ничего не стоит уступить. Можно уступить и в серьезных, но не принципиальных вещах;

высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента. Они, как правило, касаются ваших основных интересов в конфликте; спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности скорректировать их; если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

##### 5. Конфликт как результат нарушения этических норм.

Способ *сотрудничества* целесообразно осуществлять по методу «*принципиальных переговоров*». Он сводится к следующему:

*Отделение людей от проблемы*, разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям.

*Внимание интересам, а не позициям*: спрашивайте «почему?» и «почему нет?»; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы.

*Предлагайте взаимовыгодные варианты*: не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона.

*Используйте объективные критерии*: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, а только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев; используйте справедливые критерии.

- предложить конфликт прекратить;
- признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте. Они наверняка есть, и признать их для вас почти ничего не стоит;
- сделать уступки оппоненту, где это возможно, в том, что в конфликте не является для вас главным.

Способ *сотрудничества* целесообразно осуществлять по методу «*принципиальных переговоров*». Он сводится к следующему:

- *Отделение людей от проблемы*: разграничьте взаимоотношения с оппонентом от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу своих опасений; показывайте готовность

разобраться с проблемой; будьте твердым по отношению к проблеме и мягким к людям.

- *Внимание интересам, а не позициям*: спрашивайте «почему?» и «почему нет?»; фиксируйте базовые интересы и их множество; ищите общие интересы; объясняйте жизненность и

важность ваших интересов; признавайте интересы оппонента частью проблемы.

- *Предлагайте взаимовыгодные варианты*, не ищите единственный ответ на проблему; отделите поиск вариантов от их оценки; расширяйте круг вариантов решения проблемы; ищите взаимную выгоду; выясняйте, что предпочитает другая сторона.

- *Используйте объективные критерии*: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, а только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев; используйте справедливые критерии.



## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие №1 (4 часа).**

**Тема: «Этика как наука»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Предмет этики.
2. Мораль в жизни человека.
3. Актуальность изучения этических норм

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Студенту следует раскрыть теоретическое содержание терминов «этика», «мораль», «нравственность»? Рассмотреть сходство и различие в содержании этих терминов, характер и историю их происхождения. Порассуждать на тему, может ли общество существовать без морали. С какими сферами человеческой жизни и как связана мораль. Какое место занимает мораль в жизни человека.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

Аргументируйте, можно ли идти на нарушение закона ради справедливости? Назвать парадоксы морали и чем можно объяснить парадоксы моральной оценки и морального поведения? Раскрыть содержание морали как характеристики личности, а так же содержание морали как характеристики общества. Определить, чем обусловлена актуальность изучения этических проблем. Почему образование вне изучения этических проблем считается во всем мире ущербным. В чем заключается актуальность изучения этических норм.

### **2.2 Практическое занятие №2 (2 часа, в интерактивной форме).**

**Тема: «Этика современного управления»**

#### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Основные стили лидерства
2. Этические нормы современного управления
3. Требования к управленческим распоряжениям
4. Методы управленческого воздействия на подчиненных

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Интерактивное занятие проводится методом кейс – стадии.

Кейс – стадии – переход от метода накопления знаний к деятельностному, компетентностно-ориентированному относительно реальной профессиональной деятельности подходу. В решении кейса студентам необходимо найти выход из кризисной или проблемной ситуации и отстоять свою точку зрения на данную проблему, опираясь на теоретические и практические знания.

Назвать и охарактеризовать основные стили лидерства: авторитарный, либеральный, демократический. Назвать этические функции, существующие в современном управлении.

Проанализировать - какой стиль лидерства является самым эффективным и в каких областях. Когда и где были упорядочены этические нормы управления на предприятиях. Назвать важнейшие профессиональные качества управленца.

### **2.2.3 Результаты и выводы:**

Раскрыть содержание определения «метод управления». Назвать методы управленческого воздействия на подчиненных и охарактеризовать виды управленческого воздействия на подчиненных. Перечислить этические нормы современного управления и требования к управленческим распоряжениям

### **2.3 Практическое занятие №3 (2 часа, в интерактивной форме).**

**Тема: «Понятие об общении»**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Основные функции общения
2. Характеристики человеческого общения
3. Общение как обмен информацией
4. Общение как межличностное взаимодействие

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Интерактивное занятие проводится методом- Брейнсторминг

Брейнсторминг является одним из методов коллективного генерирования идей решения творческой задачи. Цель этого метода заключается в сборе как можно большего количества идей. Диалог в условиях «мозговой атаки» выступает в роли средства, позволяющего высвободить творческую энергию участников для решения проективной ситуации.

Дать определение общения. Определить основные свойства общения как научной категории: равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от социального статуса; равное признание активной коммуникативной роли друг друга; психологическую поддержку друг друга. Охарактеризовать функции общения в соответствии с его содержанием: инструментальную, синдикутивную, самовыражения, трансляционную, экспрессивную, социального контроля, социализации.

#### **2.3.3 Результаты и выводы:**

Назвать основные характеристики общения межличностного общения. Чем определяется манера общения, стиль общения, средства общения. Дать определение коммуникативной стороны общения. Рассмотреть интерактивную сторону общения. Привести примеры механизмов интеракции: социальной роли, чувства такта и бестактности.

### **2.4 Практическое занятие №4 (2 часа).**

**Тема: «Общение и личностное восприятие»**

#### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Общение как понимание людьми друг друга.
2. Ошибки восприятия в общении.
3. Этапы процесса общения
4. Проблемы коммуникации в процессе общения

#### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Следует определить, что такое общение, как понимание людьми друг друга. Дать определение перцептивной стороны общения. Рассмотреть основные механизмы перцептивной стороны общения: идентификацию, рефлексия, стереотипизацию. Познакомиться с социальными, этническими и профессиональными стереотипами. Изучить ошибки, возникающие при восприятии в общении, так называемые эффекты или стереотипы восприятия. Эффект проекции, эффект средней ошибки, эффект порядка, эффектом ореола, социальные установки, лежащие в основе трудностей общения.

#### **2.4.3 Результаты и выводы:**

Назвать этапы процесса общения: переключение, установление психологического контакта, обмен речевыми сообщениями, разрыв психологического контакта. Раскрыть содержание проблем коммуникации в процессе общения.

### **2.5 Практическое занятие №5 (2 часа).**

**Тема: «Деловой этикет и его принципы»**

#### **2.5.1 Задание для работы:**

- 1.Формы регулирования поведения человека в современном обществе.
- 2.Этикет и его виды.
- 3.Правила и принципы делового этикета.
4. Деловая культура.

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Раскрыть содержание понятия «деловая культура». Назвать и охарактеризовать формы регулирования поведения человека в современном обществе. Проанализировать значение хороших манер в деловом общении. Рассмотреть этикет и его виды. Ответить на вопрос – каковы правила и принципы делового этикета. В чем заключается содержание деловой культуры как системы отношений, регулирующих деловую активность. Что такое служебный этикет: каковы его нормы и правила.

#### **2.5.3 Результаты и выводы:**

Какие существуют требования этикета к рабочему месту и служебному помещению. В чем заключается этика делового телефонного разговора. Изучить этику служебных взаимоотношений мужчины и женщины. Раскрыть специфику общения в трудовом коллективе. Как правильно выстраивать взаимоотношения между сотрудниками.

### **2.6 Практическое занятие №6 (2 часа).**

**Тема: «Международный деловой этикет»**

#### **2.6.1 Задание для работы:**

- 1.Особенности этики и этикета народов Запада и Востока.
- 2.Классификация деловых культур по Р.Д. Льюису.
- 3.Международный деловой этикет (американский, британский, немецкий стили).
- 4.Международные особенности невербального общения.
- 5.Характерные этические нарушения в международном менеджменте.

#### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Раскрыть культурные особенности этики и этикета народов Запада и Востока, их специфические признаки, сходство и отличительные особенности. Дать классификацию

деловых культур по Р.Д. Льюису. Определить основные положения, входящие в международный деловой этикет (американский, британский, немецкий стили). Рассмотреть, в чем заключаются международные особенности невербального общения. Выделить характерные этические нарушения в международном менеджменте. Рассмотреть, что такое этика – этикет – деловой этикет.

### **2.6.3 Результаты и выводы:**

Проанализировать обстановку общения и этикетные формулы «Ты – и Вы - общение». В чем заключается этикет приветствия, представления, титулирования, визитной карточки. Этикет и социальный статус адресата. Какое значение имеют сувениры и подарки в деловой международной сфере. Каковы требования этикета к внешнему облику и одежде деловых людей в международной и национальной практике.

## **2.7 Практическое занятие №7 (2 часа).**

**Тема: «Структура и виды конфликта»**

### **2.7.1 Задание для работы:**

1. Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»
2. Предпосылки конфликтов.
3. Конструктивные и деструктивные конфликты.
4. Переход потенциального конфликта в актуальный.

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Дать определение понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация». Рассмотреть предпосылки возникновения конфликтов. Изучить существующие классификации конфликтов и направления коммуникации в конфликте в зависимости от инициаторов и причин. При каких обстоятельствах конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. К каким негативным и позитивным последствиям могут приводить конфликты. Назвать наиболее частые причины возникновения конфликтов на службе и в личных взаимоотношениях. Как происходит переход потенциального конфликта в актуальный.

### **2.7.3 Результаты и выводы:**

Раскройте содержание понятий «инцидент», «конфликтогены». Каковы предпосылки конфликтов (объективные условия, субъективные предпосылки). Опишите поведенческие реакции, располагающие к деструктивности конфликта.

## **2.8 Практическое занятие №8 (2 часа).**

**Тема: «Стратегии выхода из конфликта»**

### **2.8.1 Задание для работы:**

1. Управление конфликтом.
2. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
3. Преодоление конфликтов посредством улучшения общения.
4. Выбор наилучшего стиля поведения в конфликтной ситуации
5. Конфликт как результат нарушения этических норм.

### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Рассказать, как и с какой целью происходит управление конфликтом. Назвать и охарактеризовать стили поведения в конфликтных ситуациях. Как происходит преодоление конфликтов посредством улучшения общения. Выделить различия между

речевым и неречевым общением. По какому принципу происходит выбор наилучшего стиля поведения в конфликтной ситуации для ежедневного общения. Проанализировать процесс выработки взаимовыгодных решений путем переговоров. Ответственность человека и конфликт. Определить конфликт как результат нарушения этических норм. Что такое «Кодекс поведения» в конфликте.

### **2.8.3 Результаты и выводы:**

Дайте рекомендации по выходу из конфликтной ситуации. Рассмотреть стратегии выхода из конфликта: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление. Приемы, позволяющие оптимизировать инициативы в снижении напряжения, предложенные социальным психологом Ч. Осгудом.