

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.16 Основы делового общения в организации**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль подготовки:** Управление персоналом организации

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 4 года

**Форма обучения:** очная

Оренбург 2015 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

## 1. Конспект лекций

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Социально-психологические аспекты делового общения»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Анализ структуры делового общения»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Личность в деловом общении»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Основные формы делового общения»
- 1.5 Лекция №5 Тема: «Споры и конфликты в деловом общении»
- 1.6 Лекция №6 Тема: «Стрессы в деловом общении»
- 1.7 Лекция №7 Тема: «Деловое общение и карьерный успех»
- 1.8 Лекция №8 Тема: «Устное деловое общение»
- 1.9 Лекция №9 Тема: «Письменное деловое общение»

## 2. Методические указания по выполнению лабораторных работ

- 2.1 Лабораторная работа № 1 Тема: «Споры и конфликты в деловом общении».
- 2.2 Лабораторная работа № 2 Тема: «Письменное деловое общение».

## 3. Методические указания по проведению практических занятий

(РУП не предусмотрено).....

## 4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Социально-психологические аспекты делового общения»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Анализ структуры делового общения»
- 4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Личность в деловом общении»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Основные формы делового общения»
- 4.5 Семинарское занятие №5 Тема: «Стрессы в деловом общении»
- 4.6 Семинарское занятие №6 Тема: «Деловое общение и карьерный успех»
- 4.7 Семинарское занятие №7 Тема: «Устное деловое общение»

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1.1 Лекция №1 (2 часа)**

**Тема: «Социально-психологические аспекты делового общения»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Роль и сущность общения.
2. Цели и функции общения.
3. Виды общения.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Роль и сущность общения.**

Рассматривая образ жизни различных высших животных и человека, мы замечаем, что в нем выделяются две стороны; контакты с природой и контакты с живыми существами. Первый тип контактов мы называем деятельностью. Второй тип контактов характеризуется тем, что взаимодействующими друг с другом сторонами являются живые существа, организм с организмом, обменивающиеся информацией. Этот тип внутривидовых и межвидовых контактов называют общением.

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становясь осознанным и опосредованным речью. В общении выделяются следующие аспекты: содержание, цель, средства.

Содержание - это информация, которая в меж индивидуальных контактах передается от одного живого существа к другому.

У человека содержание общения значительно шире, чем у животных. Люди обмениваются друг с другом информацией, представляющей знания о мире, богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, способности, умения и навыки. Человеческое общение много предметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию.

Цель общения - это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. У животных целью общения может быть побуждение другого живого существа к определенным действиям, предупреждение о том, что необходимо воздержаться от какого-либо действия. Мать, например, голосом или движением предупреждает детеныша об опасности: одни животные в стаде могут предупреждать других о том, что ими восприняты жизненно важные сигналы.

У человека количество целей общения увеличивается. В них помимо перечисленных выше включается передача и получение объективных знаний о мире, обучение и воспитание, согласование разумных действий людей в их совместной деятельности, установление и прояснение личных и деловых взаимоотношений и многое другое. Если у животных цели общения обычно не выходят за рамки удовлетворения актуальных для них биологических потребностей, то у человека они представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда других.

Не менее существенны отличия средств общения. Последние можно определить как способы кодирования, передачи, переработки, расшифровки информации, передаваемой в процессе общения одного живого существа другому.

Кодирование информации - это способ передачи ее от одного живого существа к другому. Например, информация может передаваться с помощью прямых телесных контактов: касанием тела, руками и т.п. Информация может людьми передаваться и восприниматься на расстоянии, через органы чувств (наблюдения со стороны одного человека за движениями другого или восприятие производимых ими сигналов).

У человека кроме всех этих данных от природы способов передачи информации, есть немало таких, которые изобретены и усовершенствованы им самим. Это - язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах и формах (тексты, схемы, рисунки, чертежи), технические средства записи, передачи и хранения информации (радио и видеотехника; механическая, магнитная, лазерная и иные формы записей). По своей изобретательности в выборе средств и способов внутривидового общения человек намного опередил все известные нам живые существа, обитающие на планете Земля.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов и связей между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия.

Общение обычно включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т.п.) и обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности.

Если отношения определяются через понятия «связи», то общение понимают как процесс взаимодействия человека с человеком, осуществляемый с помощью средств речевого и неречевого воздействия и преследующий цель достижения изменений в познавательной, мотивационной, эмоциональной и поведенческой сферах участвующих в общении лиц. В ходе общения его участники обмениваются не только своими физическими действиями или продуктами, результатами труда, но и мыслями, намерениями, идеями, переживаниями и т.д.

В повседневной жизни человек учится общению с детства и овладевает разными его видами в зависимости от среды, в которой живет, от людей, с которыми взаимодействует, причем происходит это стихийно, в житейском опыте. В большинстве случаев этого опыта бывает недостаточно, например, для овладения особыми профессиями (педагога, актера, диктора, следователя), а иногда и просто для продуктивного и цивилизованного общения.

По этой причине необходимо совершенствовать знание его закономерностей, накапливать навыки и умения их учета и использования.

Каждая общность людей располагает своими средствами воздействия, которые используются в разнообразных формах коллективной жизни. В них концентрируется социально-психологическое содержание образа жизни. Все это проявляется в обычаях, традициях, обрядах, ритуалах, праздниках, танцах, песнях, сказаниях, мифах, в изобразительном, театральном и музыкальном искусстве, в художественной литературе, кино, радио и телевидении. Эти своеобразные массовые формы общения обладают мощным потенциалом взаимовлияния людей. В истории человечества они всегда служили средствами воспитания, включения человека через общение в духовную атмосферу жизни.

Проблема человека находится в центре внимания всех аспектов общения. Увлечение лишь инструментальной стороной общения может нивелировать его духовную (человеческую) сущность и привести к упрощенной трактовке общения как информационно-коммуникативной деятельности. При неизбежном научно-аналитическом расчленении общения на составляющие элементы важно не терять в них человека как духовную и активную силу, преобразующую в этом процессе себя и других.

Общение по своему содержанию – сложнейшая психологическая деятельность партнеров.

## **2. Цели и функции общения.**

Общение обычно проявляется в единстве пяти его сторон: межличностной, когнитивной, коммуникативно-информационной, эмотивной и конативной.

Межличностная сторона общения отражает взаимодействие человека с непосредственным окружением: с другими людьми и теми общностями, с которыми он связан своей жизнью.

Когнитивная сторона общения позволяет ответить на вопросы о том, кто собеседник, что он за человек, чего от него можно ожидать, и многие другие, связанные с личностью партнера.

Коммуникативно-информационная сторона представляет собой обмен между людьми различными представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и т.п.

Эмотивная сторона общения связана с функционированием эмоций и чувств, настроения в личных контактах партнеров.

Конативная (поведенческая) сторона общения служит целям согласования внутренних и внешних противоречий в позициях партнеров.

Общение выполняет определенные функции. Их шесть:

1. Прагматическая функция общения отражает его потребностно-мотивационные причины и реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности. При этом само общение очень часто выступает самой важной потребностью.

2. Функция формирования и развития отражает способность общения оказывать воздействие на партнеров, развивая и совершенствуя их во всех отношениях. Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания и способы деятельности, а также формируется как личность. В общем виде общение можно определить как универсальную реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

3. Функция подтверждения обеспечивает людям возможность познать, утвердить и подтвердить себя.

4. Функция объединения--разъединения людей, с одной стороны, посредством установления между ними контактов способствует передаче друг другу необходимых сведений и настраивает их на реализацию общих целей, намерений, задач, соединяя их тем самым в единое целое, а с другой стороны, она может быть причиной дифференциации и изоляции личностей в результате общения.

5. Функция организации и поддержания отношений служит интересам налаживания и сохранения достаточно устойчивых и продуктивных связей, контактов и взаимоотношений между людьми в интересах их совместной деятельности.

6. Внутриличностная функция общения реализуется в общении человека с самим собой (через внутреннюю или внешнюю речь, построенную по типу диалога).

### **3. Виды общения.**

Виды общения по средствам:

1) вербальное общение – осуществляется посредством речи и является прерогативой человека. Оно предоставляет человеку широкие коммуникативные возможности и гораздо богаче всех видов и форм невербального общения, хотя в жизни не может полностью его заменить;

2) невербальное общение происходит с помощью мимики, жестов и пантомимики, через прямые сенсорные или телесные контакты (тактильные, зрительные, слуховые, обонятельные и другие ощущения и образы, получаемые от другого лица). Невербальные формы и средства общения присущи не только человеку, но и некоторым животным (собакам, обезьянам и дельфинам). В большинстве случаев невербальные формы и средства общения человека являются врожденными. Они позволяют людям взаимодействовать друг с другом, добиваясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях. Важнейшей невербальной составляющей процесса общения является умение слушать.

Виды общения по целям:

- 1) биологическое общение связано с удовлетворением основных органических потребностей и необходимо для поддержания, сохранения и развития организма;
- 2) социальное общение направлено на расширение и укрепление межличностных контактов, установление и развитие интерперсональных отношений, личностного роста индивида.

Виды общения по содержанию:

- 1) материальное – обмен предметами и продуктами деятельности, которые, служат средством удовлетворения их актуальных потребностей;
- 2) когнитивное – передача информации, расширяющей кругозор, совершенствующей и развивающей способности;
- 3) кондиционное – обмен психическими или физиологическими состояниями, оказание влияния друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести человека в определенное физическое или психическое состояние;
- 4) деятельностное – обмен действиями, операциями, умениями, навыками;
- 5) мотивационное общение состоит в передаче друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении.

Виды общения по опосредованности:

- 1) непосредственное общение – происходит с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т. п.;
- 2) опосредствованное общение – связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией (природных (палка, брошенный камень, след на земле и т. д.) или культурных предметов (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т. п.);
- 3) прямое общение строится на основе личных контактов и непосредственного восприятия друг другом общающихся людей в самом акте общения (например, телесные контакты, беседы людей друг с другом и т. д.);
- 4) косвенное общение происходит через посредников, которыми могут быть другие люди (например, переговоры между конфликтующими сторонами на межгосударственном, межнациональном, групповом, семейном уровнях).

Другие виды общения:

- 1) деловое общение – общение, целью которого является достижение какого-либо четкого соглашения или договоренности;
- 2) воспитательное общение – предполагает целенаправленное воздействие одного участника на другого с достаточно четким представлением желаемого результата;
- 3) диагностическое общение – общение, целью которого является формулировка определенного представления о собеседнике или получение от него какой-либо информации (таково общение врача с пациентом и т. п.);
- 4) интимно-личностное общение возможно при заинтересованности партнеров в установлении и поддержании доверительного и глубокого контакта, возникает между близкими людьми и в значительной степени является результатом предшествующих взаимоотношений.

В зависимости от участников общения называют лично-групповое, межличностное, и межгрупповое общение.

В первичной группе, первичном коллективе человек общается с каждым человеком. По ходу такого парного общения устанавливаются как личные, так и групповые задачи и цели. Знание общностей о содержании общения или наличии третьего в момент общения двух лиц между собой изменяют картину общения.

Лично-групповое общение более выражено проявляется между начальником и группой или коллективом.

Межгрупповое общение означает контакт двух общностей. К примеру командные батальоны в спорте задачи и цели межгруппового общения коллективов могут часто

совпадать (общение обладает мирным характером), а могут и различаться (конфликтное общение). Межгрупповое общение — отнюдь не безликое аморфное воздействие. В этом общении каждая личность своеобразный носитель коллективной задачи, отстаивает ее, руководствуется ею.

Общение также различается на опосредствованное и непосредственное. Когда применяют термин «непосредственное», то подразумевают общение «лицом к лицу», в ходе которого каждый участник процесса воспринимает другого и производит контакт.

Опосредованное общение — коммуникация, в которую присутствуют третьи лица, механизмы, вещи (к примеру, телефонный разговор).

Временной интервал общения, оказывает большое влияние на его характеристику. Оно является неким катализатором способов и смыслового содержания общения. Узнать детально человека за маленький срок, естественно, нельзя, но попытка узнать особенности личности и характера существует постоянно. Длительное общение — не только путь к взаимному пониманию, но и дорогу к пресыщению. Длительное общение создает предпосылку психологической совместимости, либо конфронтации.

Общение также разделяется на *законченное и незаконченное*. Законченным общением может считаться такой вид общения, который одинаково расценивается участниками. При этом оценка общения фиксирует не только субъективную значимость итоговых результатов общения (удовлетворенность, безразличие, неудовлетворенность), а сам факт законченности, исчерпанности.

По ходу незаконченного общения содержание темы или совместного действия оказывается не исчерпанным, не результатным, который преследовала каждая из сторон. Незавершенность общения может быть вызвана объективными или субъективными причинами. Объективные или внешние причины — разъединение людей в пространстве, запреты, нехватка средств общения и другие. Субъективные — взаимное или одностороннее отсутствие желания продолжать общение, осознание необходимости его остановки и другие.

## **1.2 Лекция №2 (2 часа)**

### **Тема: «Анализ структуры делового общения»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Общение как коммуникация.
2. Общение как восприятие
3. Стереотипы и установки при восприятии партнера.
4. Формы межличностного взаимодействия в общении

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов**

##### **1. Общение как коммуникация.**

*Особенности коммуникации.* Общение может выступать в форме коммуникации. Коммуникация между людьми имеет ряд специфических особенностей.

*Во-первых*, в ней обязательно должны присутствовать два индивида, каждый из которых — активный субъект. При этом их взаимное информирование предполагает налаживание совместной деятельности.

Специфика человеческого обмена информацией заключается в особой роли для каждого участника общения той или иной информации, ее значимости. Такая значимость информации обусловлена тем, что люди не просто «обмениваются» значениями, а стремятся при этом выработать общий смысл. Это возможно лишь при условии, что

информация не только принята, но и понята, осмыслена. По этой причине каждый коммуникативный процесс представляет собой единство деятельности, общения и познания.

*Во-вторых*, должна присутствовать возможность взаимного влияния партнеров друг на друга посредством системы знаков. Другими словами, обмен информацией в этом случае предполагает воздействие на поведение партнера и изменение состояния участников коммуникативного процесса.

*В-третьих*, влияние в коммуникации может осуществляться лишь при наличии единой или схожей системы кодификации и декодификации у коммуникатора (человека, направляющего информацию) и реципиента (человека, принимающего ее).

*В-четвертых*, всегда возможно возникновение коммуникативных барьеров. В этом случае четко выступает связь, существующая между общением и отношением.

Распространение информации в обществе проходит через своеобразный «фильтр доверия-недоверия». Подобный фильтр действует так, что истинная информация может оказаться не принятой, а ложная — принятой. Кроме того, существуют средства, способствующие принятию информации и ослабляющие действие фильтров.

Информация как таковая может быть двух типов: побудительной и констатирующей. *Побудительная информация* проявляется в форме приказа, совета или просьбы. Она призвана стимулировать какое-то действие. Стимуляцию, в свою очередь, подразделяют на активизацию (побуждение к действию в заданном направлении), интердикцию (запрет нежелательных видов деятельности) и дестабилизацию (рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности). *Констатирующая информация* проявляется в форме сообщения и не предполагает непосредственного изменения поведения.

*Структура коммуникации.* Модель коммуникативного процесса обычно включает в себя пять элементов: коммуникатор-сообщение (текст) – канал – аудитория – обратная связь.

Можно выделить три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса: *открытую* (когда коммуникатор не скрывает, что является сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в ее подтверждение); *отстраненную* (когда коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто); *закрытую* (когда коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее).

В процессе коммуникации осуществляются: взаимное влияние людей друг на друга, а также обмен различными идеями, интересами, настроениями, чувствами. Чтобы описать процесс

взаимовлияния, недостаточно знать только структуру коммуникативного акта. Необходимо проанализировать также мотивы общающихся, их цели, установки и т.п.

Должное внимание следует уделять также таким коммуникативным навыкам, как нерефлексивное и рефлексивное слушание.

*Нерефлексивное слушание* — или внимательное молчание — применяется на этапах постановки проблемы, когда она только формируется говорящим, а также тогда, когда цель общения со стороны говорящего — «излить душу», эмоционально разрядиться.

*Рефлексивное слушание* используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определенных проблем. В данном случае обратная связь дается слушающим в речевой форме через следующие приемы: задавание открытых и закрытых вопросов по теме разговора, перефразирование слов собеседника, позволяющее изложить ту же мысль другими



словами (парафраз), резюмирование и изложение промежуточных выводов по ходу беседы.

Специфика межличностной коммуникации раскрывается также в ряде процессов и феноменов: психологической обратной связи, наличии коммуникативных барьеров.

Основная цель информационного обмена в общении — выработка общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу различных ситуаций или проблем. Для него характерен механизм обратной связи. Содержание данного механизма состоит в том, что в межличностной коммуникации процесс обмена информацией как бы удваивается и, помимо содержательных аспектов, информация, поступающая от реципиента к коммуникатору, содержит сведения о том, как реципиент воспринимает и оценивает поведение коммуникатора. Выделяют прямую и косвенную обратную связь. Косвенная обратная связь — это завуалированная форма передачи партнеру психологической информации. В ходе нее обычно используются различные риторические вопросы, насмешки, иронические замечания, неожиданные для партнера эмоциональные реакции. Коммуникатор в этом случае должен сам догадываться, что именно хотел сказать ему партнер по общению, какова же на самом деле его реакция и его отношение к коммуникатору.

В процессе передачи информации люди воспринимают не только содержание вербальной и невербальной информации, но и способ, которым она передается, т.е. стиль общения, указывающий на то, как смысл послания должен быть подлинно интерпретирован и понят.

*Коммуникативные стили.* Обычно выделяют десять основных коммуникативных стилей, которые представляют собой способы взаимодействия с другими людьми в процессе общения:

- 1) доминантный (стратегия, направленная на снижение роли других в коммуникации);
- 2) драматический (преувеличение и эмоциональная окраска содержания сообщения);
- 3) спорный (агрессивный или доказывающий);
- 4) успокаивающий (расслабляющая стратегия, направленная на снижение тревожности собеседника);
- 5) впечатляющий (стратегия, нацеленная на то, чтобы произвести впечатление);
- 6) точный (нацеленный на точность и аккуратность сообщения);
- 7) внимательный (высказывание интереса к тому, что говорят другие);
- 8) воодушевленный (частое использование невербального поведения — контакт глаз, жестикуляция, движение тела и т.д.);
- 9) дружеский (тенденция поощрения других и заинтересованность в их вкладе в общение);
- 10) открытый (тенденция выражать свое мнение, чувства, эмоции, личностные аспекты своего «я»).

В процессе коммуникации перед участниками общения стоит задача не только обменяться информацией, но и добиться ее адекватного понимания партнерами. То есть в межличностной коммуникации как особая проблема выделяется интерпретация сообщения, поступающего от коммуникатора к реципиенту. Во-первых, форма и содержание сообщения существенно зависят от личностных особенностей самого коммуникатора, его представлений о реципиенте и от отношения к нему, а также от всей ситуации, в которой протекает общение. Во-вторых, посланное им сообщение не остается неизменным — оно трансформируется, изменяется под влиянием индивидуально-психологических особенностей личности реципиента, а также отношения последнего к автору, самому тексту и ситуации общения.

## 2. Общение как восприятие

Социальная перцепция – восприятие, понимание и оценка людьми других людей, самих себя, а также различных социальных объектов.

Восприятие другого человека означает восприятие его внешних признаков, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков.

Основными механизмами социальной перцепции являются: идентификация, эмпатия и рефлексия.

### Механизмы восприятия и понимания людьми друг друга:

1) *Идентификация* – это социально-психологический процесс познания личностью или группой других людей в ходе непосредственных или опосредованных контактов с ними, при котором осуществляется сравнение или сопоставление внутренних состояний или положения партнеров, а также образцов для подражания со своими психологическими и другими характеристиками.

Идентификация в противоположность нарциссизму играет огромную роль в поведении и духовной жизни человека. Ее психологический смысл заключается в расширении круга переживаний, в обогащении внутреннего опыта. Она известна как самое раннее появление эмоциональной привязанности к другому человеку. С другой стороны, идентификация часто выступает элементом психологической защиты людей от объектов и ситуаций, вызывающих страх, порождающих тревожные и напряженные состояния.

Идентификация обозначает уподобление себя другому человеку. Этим способом люди пользуются в реальных ситуациях взаимодействия, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место. Установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением – эмпатией.

2) *Эмпатия* – это эмоциональное сопереживание другому человеку (со-чувствую). Через эмоциональный отклик люди познают внутреннее состояние других. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Ее почти всегда интерпретируют не только как активное оценивание субъектом переживаний и чувств познающего человека, но и, безусловно, как положительное отношение к партнеру.

Современное понимание эмпатии как постижения эмоционального состояния, проникновения, вчувствования во внутренний мир другого человека предполагает наличие трех видов эмпатии:

а) эмоциональной эмпатии, основанной на механизмах отождествления и идентификации; когнитивной (познавательной);

б) эмпатии, базирующейся на интеллектуальных процессах (сравнения и аналогии);

в) предикативной эмпатии, проявляющейся в способности к прогностическому представлению о другом человеке, основанном на интуиции. Эмоциональное соучастие помогает установить психологический контакт с пациентом, получить более полную и точную информацию о нем, о его состоянии, внушить уверенность в компетентности врача, в адекватности осуществляемого им лечебно-диагностического процесса, вселить веру в выздоровление.

3) *Рефлексия* – это механизм самопознания в процессе взаимодействия, в основе которого лежит способность человека представлять себе то, как он воспринимается партнером по общению. Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом. Это своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг друга, глубокое, последовательное взаимоотражение, содержанием которого является воспроизведение внутреннего мира партнера по взаимодействию.

Рефлексия, форма теоретической деятельности человека, направленная на осмысление своих собственных действий и их законов; деятельность самопознания, раскрывающая специфику духовного мира человека.

Рефлексия - обращение внимания субъекта на самого себя и на своё, в частности, на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление. В частности, на содержания и функции собственного сознания, в состав которых входят личностные структуры (ценности, интересы, мотивы), мышление, механизмы восприятия, принятия решений, эмоционального реагирования, поведенческие шаблоны и т. д.

4) *Аттракция* представляет собой форму познания другого человека, основанную на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В этом случае понимание партнера по взаимодействию возникает благодаря появлению привязанности к нему, дружеского или более глубокого интимно-личностного отношения. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение.

5) *Каузальная атрибуция* – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (каузальная атрибуция – стремление к выяснению причин поведения субъекта, буквально означает «причинное приписывание»).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, т.е. привычные объяснения чужого поведения. Люди с *личностной атрибуцией* в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае пристрастия к *обстоятельственной атрибуции* люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При *стимульной атрибуции* человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие (ваза упала потому, что плохо стояла) или в самом пострадавшем (сам виноват, что попал под машину).

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлены различные закономерности. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если он был участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося, испытуемые склонны переходить от обстоятельственной и стимульной атрибуции к личностной (т.е. искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

б) *Децентрация* – это противоположность эгоцентризму; возможная смена позиции и координация своей точки зрения с другими возможными точками зрения; это способность отказаться от того, чтобы принимать свое Я за точку отчета и умение переключаться на другую точку зрения. Неадекватная децентрация – когда она используется для манипуляции. Уровни децентрации: а) смена перцептивной позиции и координация своей точки зрения с точкой зрения другого; б) принятие точки зрения другого.

### **3. Стереотипы и установки при восприятии партнера.**

На эффективность общения большое влияние оказывают также стереотипы восприятия. С точки зрения восприятия человека человеком для эффективного общения необходимо хорошо ориентироваться в чувствах, особенностях личности, мотивах и потребностях своего собеседника. Источником информации о них служит внешность собеседника, его речь и невербальное поведение. Однако 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:

- эффектом проекции — когда приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать свои собственные достоинства, а неприятному — свои недостатки, т. е. наиболее четко выявлять у других те черты, которые ярко представлены у нас самих; эффектом средней ошибки — тенденцией смягчать оценки наиболее ярких особенностей другого человека в сторону среднего;

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

- эффектом ореола — когда к человеку складывается определенное отношение по его какому-либо поступку, ореол может иметь как положительную, так и отрицательную окраску;

- эффектом стереотипизации, который заключается в приписывании человеку черт, характерных для определенных социальных групп (например, профессиональным: учителю, продавцу, математику мы приписываем определенные черты личности). 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. Вежливость с собеседником—выработанный у многих стереотип, который позволяет устанавливать контакт.

#### *Роль установки при восприятии человека человеком.*

О важной роли установок как факторов, определяющих межличностное восприятие и притяжение говорил Г. Бирн. Он дифференцирует установки на важные и второстепенные, что позволяет определить иерархию личностных качеств в большей или меньшей мере определяющих межличностное притяжение. Используя процедуру “подставного” влияния личностных характеристик (представленными вопросниками, заполненными экспериментатором определенным образом), он обнаружил, что сходство в установках усиливает чувство симпатии к мнимым незнакомцам. Причем симпатия проявляется в большей мере тогда, когда сходство обнаруживается по важным качествам, а различие — по второстепенным. Таким образом каждый человек не только оценивает свои качества и качества других людей как положительный и отрицательные, но и как важные, значимые и второстепенные.

Большое значение при восприятии людьми друг друга имеют не только сходные между собой установки каждого из участников, но и наличие установки у субъекта восприятия относительно воспринимаемого. Особенно большой вес они имеют при формировании первого впечатления о незнакомом человеке.

Одна из трудностей, связанных с установками в межличностном восприятии связана с тем, что многие из наших установок обусловлены предубеждениями относительно тех или иных явлений или людей, рационально обсуждать которые слишком трудно.

Надо сказать предубеждения отличаются от стереотипов, речь о которых пойдет ниже. Если стереотип представляет собой обобщение, которого придерживаются члены

одной группы относительно другой, то предубеждение предполагает еще и суждение в терминах “плохой” или “хороший”, которое мы выносим о людях, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков.

Формирование предубеждений связана с потребностью человека определить свое положение по отношению к другим людям (особенно в плане превосходства). Следует заметить, что из всей информации об интересующей нас группе людей мы склонны принимать к сведению лишь ту, которая согласуется с нашими ожиданиями. Благодаря этому мы можем укрепляться в своих заблуждениях на основании лишь отдельных эпизодов. Например, если на 10 водителей, допускающих небрежное управление автомобилем, приходится хотя бы одна женщина, то это автоматически “подтверждает” предубеждение, что женщины не умеют водить.

Формирование первого впечатления о другом человеке.

Важной сферой исследования межличностной перцепции является изучение процесса формирования первого впечатления о другом человеке. Описаны три наиболее типичные схемы, в соответствии с которыми протекает этот процесс. Каждая “схема” запускается определенным фактором, присутствующим в ситуации знакомства. Выделяют факторы превосходства, привлекательности партнера и отношения к наблюдателю.

Фактор превосходства - запускает схему социального восприятия в ситуации неравенства партнеров (точнее, когда наблюдатель ощущает превосходство партнера по какому-то важному для него параметру - уму, росту, материальному положению и т. п.). Суть происходящего заключается в том, что человек, который превосходит наблюдателя по какому-либо важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам. Иначе говоря, происходит его общая личностная переоценка. При этом, чем неувереннее чувствует себя наблюдатель в данный момент, в данной конкретной ситуации, тем меньше усилий нужно для запуска этой схемы. Так, в экстремальной ситуации люди часто готовы доверять тем, кого не стали бы слушать в спокойной обстановке.

Фактор привлекательности - обеспечивает реализацию схемы, связанной с восприятием партнера по общению как привлекательного внешне, при этом ошибка состоит в том, что внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них социально-психологическим параметрам. Существует так называемый стереотип привлекательности : что красиво - то хорошо. Дети усваивают этот стереотип очень рано . Золушка и Белоснежка красивые - и хорошие. Сводные сестры и колдунья безобразные - и плохие.

Фактор отношения к наблюдателю - регулирует включение схемы восприятия партнера, в основе которой лежит характер отношения к наблюдателю. Ошибка восприятия в этом случае состоит в том, что людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

Весь смысл взаимодействия субъекта и объекта межличностного восприятия состоит в том, что воспринимающий строит систему выводов и заключений относительно воспринимаемого на основе своеобразного “прочтения” его внешних данных. “Качество” такого прочтения обусловлено как способностями читающего, так и ясностью текста.

Именно поэтому для результата межличностного восприятия значимыми являются характеристики и субъекта, и объекта. Однако если продолжать линию предложенных образов, то можно предположить, что качество чтения обусловлено и таким важным фактором, как условия, в которых осуществляется процесс, в частности освещенность текста, наличие или отсутствие помех при чтении и т. д. Переводя понятие “условия чтения” на язык экспериментальных исследований межличностного восприятия, необходимо включить в анализ и такой компонент, как ситуация межличностного восприятия.

Психологическая характеристика “взаимодействия” субъекта и объекта межличностного восприятия заключается в построении образа другого человека. При этом возникают два вопроса: каким способом формируется этот образ и каков этот образ, т. е. каково представление субъекта об объекте. Именно для ответа на эти вопросы необходимо включение в исследование межличностного восприятия описания не только субъекта и объекта, но и всего процесса.

Механизмы и “эффекты”

межличностного восприятия.

Изучение перцепции показывает, что можно выделить ряд универсальных психологических механизмов, обеспечивающих сам процесс восприятия другого человека и позволяющих осуществлять переход от внешне воспринимаемого к оценке, отношению и прогнозу.

К механизмам межличностной перцепции относят механизмы:

познания и понимания людьми друг друга ( идентификация, эмпатия)

познания самого себя (рефлексия )

формирования эмоционального отношения к человеку (аттракция)

#### **4. Формы межличностного взаимодействия в общении**

Ни один человек не в состоянии прожить в полной изоляции, какая-то из форм межличностного взаимодействия непременно будет присутствовать. Такая потребность в тесных продолжительных взаимодействиях живет в каждом из нас. Она объясняется социальными и биологическими причинами и направлена на выживание человека.

##### **Формы и виды межличностного взаимодействия**

Психология давно интересуется вопросом межличностных взаимодействий и рассматривает их через призму общения, поскольку эти явления дополняют друг друга, но смешивать эти понятия не стоит.

Общение непременно будет случать средством связи (передачи информации) двух или более субъектов, оно может быть личным или опосредованным (почта, интернет). Но взаимодействие не всегда подразумевает общение, что делает последнее частным случаем различных видов контактов. В социальной психологии термином «межличностное взаимодействие» называют контакт двух или более субъектов, приводящий к изменению их поведения или настроения. Тремя основными задачами такого контакта являются: формирование межличностных отношений, межличностное восприятие и понимание человека, оказание психологического воздействия. Для решения этих задач применяются два основных типа взаимодействий: сотрудничество – продвижение к цели одного из партнеров способствует или не препятствует успеху других, и соперничество – достижение цели одним из партнеров исключает или затрудняет удачное завершение дел у остальных.

Также существует разделение межличностных взаимодействий по видам:

1. В зависимости от цели – деловые, личные.
2. В зависимости от модальности – позитивные, негативные, амбивалентные.
3. В зависимости от направленности – вертикальные, горизонтальные.

Примером таких отношений могут являться рабочие контакты, в случае общения с начальством или подчиненными, направленность будет вертикальной, при разговорах с коллегами – горизонтальной.

Сложность процессов межличностного взаимодействия рождает множество классификаций, некоторые из которых были приведены выше, но понятие не будет полностью раскрытым без упоминания форм их проявления, которых существует очень множество. Основными из них являются: дружба, привязанность, любовь, уход, времяпрепровождение, игра, социальное влияние, соревнование, конфликты и ритуальное взаимодействие. Последняя форма является очень распространенной, отличаясь особыми правилами, которым подчиняются отношения. Это помогает символически выразить

социальный статус человека в группе, эта форма придумана специально для того, чтобы каждый смог удовлетворять свою потребность в признании. Такими ритуалами пользуются все – при общении с родителями и детьми, подчиненными и начальством, госслужащими и продавцами в магазине. Каждая из форм взаимодействия выполняет одну из трех функций – помощь в адаптации к новой среде, познавательную или удовлетворение потребности человека в контакте с другими людьми. Это еще раз подтверждает важность явления, как и его сложность.

### **1.3 Лекция №3 (2 часа)**

**Тема: «Личность в деловом общении»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Человек, индивид, индивидуальность, личность.
2. Защитные механизмы личности.
3. Учет гендерных особенностей личности.
4. Учет национальных особенностей личности.

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов**

##### **1. Человек, индивид, индивидуальность, личность.**

все живые существа, он имеет определенную телесную организацию, данную ему от природы. По своему телесному строению он во многом похож на высших приматов. В то же время он представляет собой высший биологический вид, характеризующийся особыми, присущими только ему, телесными качествами. Факт принадлежности этого существа к данному виду закреплён в понятии «**Индивид**». Индивидом может быть и младенец, и взрослый, и дикарь, и высокоразвитый человек. (Чужой реферат)

**Человек** – одухотворенное существо, наделенное многообразными психическими свойствами и качествами, дающими ему возможность познавать окружающий мир и самого себя, строить свое поведение среди людей, создавать необходимые для его жизни предметы, изменять условия своего существования, совершенствовать свои физические и духовные качества. Это новое качество, возникшее у человека в процессе жизни в обществе, дающее ему возможность активно действовать, проявлять самостоятельность и творчество, отвечать за свои действия и поступки, закреплёно в понятии «**личность**». (Чужой реферат)

**Человек** – это родовое понятие, обозначающее общественное существо и представляющее собой высшую ступень жизни на земле. Он обладает членораздельной речью и сознанием, способностью создавать орудия и использовать их в процессе труда, направленного на удовлетворение потребностей.

Понятие «**человек как биологическое существо (организм)**» отражает в себе принадлежность к классу млекопитающих, прямохождение, приспособленность рук к трудовой деятельности, высокоразвитый мозг.

Понятие «**человек как социальное существо (личность)**» отражает в себе такие признаки, как наличие сознания, благодаря которому, человек способен не только сознательно отражать мир, но и преобразовывать его.

Оба контекста связаны с такими категориями, как индивид, личность и индивидуальность. Рассмотрим последовательно эти категории.

**Личность** – это динамичная, относительно устойчивая целостная система интеллектуальных, социально-культурных и морально-волевых качеств человека, выраженных в индивидуальных особенностях его сознания и деятельности. Хотя

природную основу личности образуют ее биологические особенности, все же определяющими факторами ее развития являются качества социально значимые. Для личности х-ны осознание мотивов своего поведения, постоянная работа сознания и воли, направленная на самореализацию, раскрытие индивидуальных способностей.

**Индивидуальность** - это неповторимый, самобытный способ бытия конкретной личности в качестве субъекта самостоятельной деятельности, индивидуальная форма общественной жизни человека. Личность по своей сущности социальна, но по способу своего существования она индивидуальна. Индивидуальность раскрывается в самобытности конкретного индивида, его способности быть самим собой среди других.

## 2. Защитные механизмы личности.

Человек уязвим по своей природе. Но если животные защищаются от внешних угроз благодаря инстинктам, то у нас за этот процесс отвечает психика. Согласно психологии, защитные механизмы личности - это способы адаптации к окружающей среде. Их суть заключается в бессознательных действиях в поведении человека, которые призваны обороняться от различных угроз внешнего мира и даже от собственных желаний, потребностей и фантазий человека. Наиболее подробно эту особенность психики рассматривал австрийский психолог Зигмунд Фрейд. Он утверждал, что в процессе жизни личность постоянно развивается и неизменно состоит из трех частей – «Оно», «Эго» и «СуперЭго». А защитные механизмы личности по Фрейду помогают сохранить гармонию и целостность между этими тремя гранями. Однако то, что обеспечивает нам безопасность, может само стать опасным. Защитные механизмы ограничивают нас и требуют огромных энергетических затрат со стороны нашей психики. Однажды появившись в определенной ситуации, они не исчезают, а фиксируются и становятся постоянным способом реагирования на схожие переживания. Последствия и проблемы, которые могут при этом возникнуть, можно перечислять бесконечно. Вот лишь некоторые из них:

- искажение реальности;
- ухудшение отношений с родными и близкими;
- социальная дезадаптация;
- отрицание каких-либо событий, доводящее до невроза и истерии.

После такой атаки на наше сознание, немудрено, что психика начинает истощаться. И чтобы хоть немного научиться толковать свое поведение в той или иной ситуации, важно запомнить, каковы основные защитные механизмы личности.

### *Характеристика защитных механизмов личности*

Большинство оборонительных механизмов нашей психики вырабатываются в детстве. Например, если в семье оба родителя ведут себя агрессивно, часто кричат и ругаются при ребенке, то у него формируется огромное количество защит, которые делают его менее уязвимым. Но в старшем возрасте избавиться от багажа защит можно только с помощью психотерапевта. Однако есть и положительные стороны этого момента. В состоянии переживания, связанного с наличием помехи в достижении цели, то есть фрустрации, защитные механизмы личности помогают в восстановлении устойчивости к происходящему. Рассмотрим, какие механизмы вырабатывает наша психика:

1. **Отрицание.** Используется при внезапных и травматичных ситуациях. Когда случается что-либо страшное, психике требуется время, чтобы привыкнуть к тому, что произошло. И тогда включается этот механизм, характеризующийся тем, что человек не верит в происходящее. «Нет, я не верю, этого не могло произойти» и т.д.

2. **Вытеснение.** Также наиболее частый пример защитного механизма. Заключается в забывании мыслей или ситуаций, которые не приятны человеку.

3. **Проекция.** Свойства характера человека, которые человек видит в других и не приемлет ни в каком виде на самом деле принадлежат ему самому. Например, тот, кто



обвиняет в окружающих в зависти и лицемерии, скорее всего сам обладает этим же набором качеств.

4. **Интроекция.** Механизм, с помощью которого ребенок без критики усваивает нормы и правила, которые диктуют ему родители. Заметить интроекты можно по речи. Например, это слова «должен», «всегда», «надо» и т.д.

5. **Изоляция.** Отделение событий, которые человеку сложно пережить из-за чувств, которые эти события могут вызвать. Например, человека осознает, что произошла неприятность, но старается не испытывать никаких эмоций. На самом деле, чувства, подавленные таким образом, никуда не исчезают и при долгом накоплении могут перерасти в депрессию.

6. **Регрессия.** В момент опасной для себя ситуации человек как будто снова превращается в ребенка, переходит к примитивным способам мышления. Он не хочет обсуждать проблему, не хочет уступать, становится упрямым и как будто не понимает о чем идет речь.

7. **Смещение.** Тоже один из распространенных видов защитных механизмов личности. Заключается в переносе негативных эмоций и чувств на другой объект. Например, если на работе возникли проблемы с начальством, и у человека нет возможности дать достойный отпор, он может сорваться на близких ему людях.

8. **Рационализация.** Самый опасный защитный механизм. Человек логически может объяснить свои поступки и действия, скрывая истинные мотивы поведения. Опасность кроется в том, что объясняя свое поведение наиболее приемлемым способом, человек сам себя обманывает.

9. **Сублимация.** Переключение социально неприемлемого действия в одобряемое. Например, не политкорректные или эротические мысли талантливых людей могут выражаться в картинах, музыке, фильмах и т.п.

Защитные механизмы личности таят в себе одну хитрость – они не замечаются самим человеком, поскольку являются бессознательными процессами. Лучший выход из ситуации – попросить стороннего человека проанализировать, все ли в порядке с вашим поведением. Иначе вы рискуете не только оградиться от внешних угроз, но и заработать себе внутриличностный конфликт, который станет постоянным источником столкновения с окружающими.

### 3. Учет гендерных особенностей личности.

Гендерные особенности – это различия в поведении и ролевых моделях женщин и мужчин. Пол – это совокупность анатомо-физиологических особенностей организма, заданных от рождения. Гендер – психологические, социальные, культурные особенности пола. Гендерная идентичность – это индивидуальное ощущение принадлежности к мужчинам и женщинам. Ролевые модели возникают в результате взаимодействия биологических, исторических и социальных факторов. Они оказывают очень сильное влияние, т.к. с самого раннего детства откладывают отпечаток на наше восприятие.

Мужская ролевая модель ориентирована на следующие ценности:

Признание

Автономия

Самостоятельность.

Женская ролевая модель выдвигает на первый план:

Социальную компетентность Способность устанавливать, поддерживать и сохранять отношения.

Мужской стиль поведения связан с активностью, устремленностью, решительностью и рационализмом.

Женский стиль поведения связан с эмоциями. Отсюда и определенная традиция воспитания мальчиков и девочек. В настоящее время существует два подхода к воспитанию:

1. Поло-ролевой подход в образовании разделяет роль девочек и мальчиков, т.е. пуговицы пришивать девочкам, а гвозди забивать мальчикам.

2. Гендерный подход предполагает социальное равенство полов, т.е. и пришивать пуговицы и забивать гвозди будут и девочки и мальчики. Теория асинхронной эволюции полов (В.А. Геодакян):

Две противоположные тенденции эволюции – выживаемость и прогресс – воплотились в делении живых существ на женские и мужские особи. Женский пол сохраняет ценные приобретения эволюции в генетической памяти, а у мужского пола идет интенсивный генетический отбор

#### **4. Учет национальных особенностей личности.**

Несомненно, что у каждого народа существуют свои особенности делового общения. И, несмотря на то, что интенсивность делового общения в современном мире размывает национальные границы и приводит к формированию единых норм поведения в переговорах, знание национальных особенностей может предотвратить конфликт интересов и повлиять на исход сделки в конечном итоге. Исследователи отмечают, что совпадение интересов сторон при сотрудничестве не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

##### **США**

Американская культура сравнительно молода по сравнению с другими культурами, но именно она повлияла на стиль переговоров практически во всём мире.

Американцы самостоятельны и независимы, они с самого раннего детства привыкли засчитывать только на себя. Индивидуальность личности – это самое главное для американца. Они очень энергичны. Также их можно назвать и педантами, мелочными в некоторых вопросах. Часто успех американцы определяют количеством заработанных денег, однако сами американцы отвергают такой подход.

У этой нации не существует культа одежды, поэтому они предпочитают одеваться в удобную повседневную одежду. В процессе проведения переговоров предпочитают неформальную атмосферу, отказываясь при этом от строгого следования протоколу. Часто они обращаются к партнёру по имени независимо от занимаемого статуса в обществе и возраста.

Американский стиль ведения переговоров может иногда расцениваться их партнёрами как чрезмерно напористый, грубый, а неформальное общение как фамильярность. Иногда это служит почвой для начала конфликтной ситуации, отказа в сотрудничестве.

За столом следует избегать разговоров о политике, религии. Также следует помнить, что американцы просто помешаны на своём здоровье, поэтому спиртного потребляют мало. Не приняты и тосты. Если Вас пригласили в гости, лучше захватить с собой бутылочку вина или какой-нибудь сувенир.

##### **Великобритания**

Англичан можно назвать очень сдержанными, щепетильными иногда. Они немногословны, что символизирует уважение к собеседнику. Но иногда партнеры по бизнесу могут расценивать молчание, как знак согласия.

В деловых переговорах они избегают категорических утверждений, и вводят различные обороты, такие как: «я думаю», «мне кажется», «возможно» и т.д.

Если Вы приглашены в гости, то лучше послать в дом к хозяину посыльного с цветами или бутылочкой вина. Помните, что не принято обращаться к гостю, если он Вам не представлен, так же не принято целовать руку даме.

Дарить принято в деловых кругах что-то мелкое, например, зажигалку, а иначе Ваш знак внимания могут расценить как взятку.

##### **Германия**

Немцы отличаются своим трудолюбием, бережностью, пунктуальностью. Своей непунктуальностью вы можете сразу оставить неприятное впечатление о себе. Они предпочитают официальный стиль одежды – строгий деловой костюм с галстуком, например. Так же большое внимание уделяют и обуви при этом. Она обязательно должна подходить костюму.

В начальном этапе переговоров немцы ведут себя очень строго, стараются достичь по всем интересующим вопросам соглашение. Настаивают на неукоснительном выполнении всех пунктов контракта. Не забывайте, что счета в ресторанах с немцами Вам придётся оплатить отдельно, каждый сам за себя. Не настаивайте на том, чтобы оплатить все счета, это может повлечь за собой обиду.

Следует отметить, что немцы очень редко приглашают к себе домой своих партнёров.

### **Франция**

Французы предпочитают вести переговоры на французском языке в качестве официального. Если же вдруг Ваш французский партнёр заговорил по-русски, то считайте это знаком внимания и большого уважения.

Если Вы проводите переговоры в ресторане, то помните о том, что еда для французов – это предмет гордости, и поэтому никогда не оставляйте еду на тарелке. Лучше закажите то блюдо, которое Вам будет действительно по душе, и которое Вы сможете доесть до конца. Хвалите всё время при этом блюдо.

Французы не склонны к торгу, они досконально изучают все вопросы, касающиеся предстоящей сделки, и требуют от своих партнёров того же.

Надо заметить, что они не очень пунктуальны, и не обидятся в тоже время на Вашу.

Большое значение придают рукопожатию, через которое они могут выражать различные эмоции.

В партнёрских переговорах у французов не принято дарить никаких подарков.

### **Венгры**

Венгры очень эмоциональны и часто подвержены своим эмоциям, они горячо обсуждают традиционное рыцарство. Венгры часто идут на уступки в переговорах, что может расцениваться партнёрами, как пренебрежение.

Очень большое внимание уделяют одежде, любят одеваться с шиком.

У венгров также не принято вести переговоры в ресторанах, все деловые вопросы они обсуждают в офисе.

### **Япония**

С детства японцы учатся подавлять свои личные амбиции, и наоборот, стремятся к отстаиванию интересов группы, фирмы и т.д. Они верны, развито чувство долга, дисциплинированы, бережливы.

Установление партнёрских отношений по телефону или через агентства бесполезно. Лучше будет, если Вашу фирму порекомендует хорошо знакомый обеим сторонам. В бизнесе они очень точны и пунктуальны, выполняют все взятые на себя обещания.

В переговорах часто случаются недоразумения из-за того, что на японском слова «да» и «нет» отличаются от значения этих слов на других языках. На японском языке часто «да» означает согласие со сказанным, а не выражение согласия.

Если Вас пригласили в ресторан японской кухни, то помните, что там Вам придётся разуваться! Обратите внимание на обувь и носки. Старайтесь хотя бы пробовать все угощения и спиртные напитки, если они Вам явно уж не по душе. Японцы очень улыбкивы, улыбкой они переживают неудобную затянувшуюся паузу, выражают расположение. Рукопожатие не принято.

И что очень важно, если Вы собрались подарить цветы, не делайте этого без тщательного изучения значения цветочной символики.

### **Арабские страны**

Не секрет, что на востоке очень большое значение имеют исламские традиции.

Все переговоры ведутся с мужчинами. При встрече мужчины слегка обнимаются, похлопывают по плечам. Однако такая традиция приемлема только между очень близкими партнёрами, не распространяются на чужестранцев.

Общение с мусульманскими представителями не ограничится обсуждением вопросов, касающихся дела. Вы обязательно обсудите здоровье, вашу жизнь. Выслушайте так же и Вашего собеседника, это буду рассматривать, как Ваше внимание и уважение к партнёру.

Помните, что мусульмане – прирождённые торговцы, они умеют это делать, делают это с удовольствием, превращая всё действие в спектакль. Чаще всего первая цена очень завышена.

### **Швеция**

Уровень профессионализма у шведов очень высокий, так что они очень требовательны к представителям фирм, приветствуют пунктуальность, надёжность, порядочность партнера.

Шведы – педанты, поэтому лучше заранее договориться о предстоящих встречах, оговорив также и состав делегации. Несмотря на то, что они очень сдержанны в своих эмоциях, прежде чем приступить к переговорам по делу, будьте готовы к обсуждения погоды, а так же к обсуждения мельчайших деталей Вашего дела.

Приглашение домой Вы, скорее всего, не получите. Но если такое и случится, старайтесь придерживаться правил хорошего тона, маленькие традиции данной семьи.

Любят классический стиль одежды.

## **1.4 Лекция №4 (2 часа)**

**Тема: «Основные формы делового общения»**

### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Деловая беседа.
2. Деловые переговоры.
3. Деловая дискуссия.
4. Деловые совещания.

### **1.4.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Деловая беседа.**

Деловая беседа – это разговор, целью которого является решение важных вопросов, рассмотрение предложений о сотрудничестве, подписание сделок купли-продажи и т.д. Виды деловых бесед бывают самыми разными. Всех их можно разделить на две большие группы: свободные (проходят без специальной подготовки, например, собрание коллег по работе) и регламентированными (тщательно продуманные, с обязательным учетом временным рамок). А вот в зависимости от цели, которую преследует деловая беседа, выделяют следующие виды: встреча руководителя с потенциальным сотрудником, беседа руководителя с одним из сотрудников с целью разрешения определенных вопросов, беседа партнеров с целью налаживания будущего сотрудничества, беседа коллег по поводу решения производственных вопросов.

Для того, кто собирается проводить подобную беседу, нужно хорошенько подготовиться, чтобы получить из нее максимум выгоды. Подготовка является важным пунктом, так как именно от нее во многом будет зависеть течение разговора, реакция на информацию собеседника и, конечно же, конечный итог беседы. Заранее нужно подумать о том, какие вопросы лучше всего поднять во время беседы. При желании их даже можно

записать на бумажку, чтобы не забыть. Во время подготовки нужно постараться выстроить весь разговор от начала и до конца, а для этого нужно знать, какие бывают этапы деловой беседы. Любая деловая беседа состоит из 5 основных этапов:

**1. Начало беседы.** На этом этапе с собеседником нужно установить доверительный контакт, привлечь его внимание, пробудить желание выслушать всю информацию до конца. Это самый сложный этап, поскольку именно от него будет зависеть расположенность собеседника к разговору. Существует большое количество различных способов начать деловую беседу. Например, можно попробовать метод снятия напряжения. В этом случае собеседнику достаточно сказать пару теплых слов или рассказать шутку, которая смягчит напряженную обстановку. Еще один способ, это так называемый метод «зацепки». Здесь можно очень кратко изложить проблему или ситуацию, которая неразрывно связана с самой беседой. Это может быть небольшое событие, анекдотичный случай или вопрос с «хитринкой». Для деловой беседы подойдет и метод прямого подхода, когда разговор начинается без каких-либо отступлений. Задача этого метода поведать вкратце собеседнику о причине встречи, а затем быстро перейти к самой теме беседы.

**2. Передача информации.** На этом этапе происходит передача запланированной информации, а также выявление целей и мотивов собеседника, проверка и анализ его позиции. Изложение информации не должно растягиваться на долгое время, иначе собеседнику станет скучно и решит прекратить беседу.

**3. Аргументирование.** Это способ обоснования выдвигаемых положений и убеждение собеседника в важности принимаемого решения. Здесь важно вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, выслушивать его позицию и признавать его правоту, даже если это приведет не к тем последствиям, которые ожидалось. Не вступать с собеседником в спор, выражаться четко и понятно, избегая употребления сложных формулировок и терминов.

**4. Опровержение доводов собеседника.** Это этап нейтрализации замечаний собеседника. Здесь нужно провести анализ замечаний, обнаружить настоящие предпосылки, выбрать тактику и способ.

**5. Принятие решение (заключение).** На этом этапе решиться, будут ли достигнуты заранее намеченные цели. Здесь важно подытожить все те аргументы, которые были признаны и одобрены собеседником, нейтрализовать негативные моменты, навести мосты для проведения следующей беседы, закрепить то, что достигнуто.

Деловая беседа – это шанс добиться поставленной цели. Самое главное, не превращать ее в томное времяпровождение, нужно сделать все так, чтобы собеседник ни на секунды не усомнился в важности этой беседы.

## **2. Деловые переговоры.**

Деловые переговоры частично подчиняются общим правилам ведения деловой беседы, но в некоторых аспектах имеют свои особенности[7]. Так, деловая беседа, предполагающая передачу или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам, не предусматривает в обязательном порядке принятие официальных, документально зафиксированных решений.

**Деловые переговоры – это вид совместной деятельности с партнерами, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов.**

Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Однако необходимо учитывать не только интересы партнеров, но и их видение проблемы, подлежащей обсуждению, отношение к переговорам, уровень их культуры и многое другое.

Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания *предмета обсуждения* необходимо владеть *техникой* ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, которые в юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немыслим), для наших отечественных предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях – это просто растерянность, в других – наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно – административной системе. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один – научиться искусству ведения переговоров.

Чтобы переговоры стали успешными, необходимо выполнение определенных **условий**:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в переговорах;
- наличие значимых общих точек соприкосновения и стремления сторон достичь определенного понимания или соглашения (так как это для них более выгодно, чем другие альтернативы);
- отсутствие значительного различия в возможностях участников переговорного процесса;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации и способны повлиять на исход события.

Выделяются *три стратегии* деловых переговоров, различающиеся: а) уровнем культуры партнеров; б) уровнем развития деловых отношений между ними и обществом в целом; в) методами проведения; г) целями и способами их достижения.

**Стратегия №1 – примитивные переговоры.** Применяется в основном в условиях неразвитого рынка, «базара». Основной метод – «*позиция торга*». Главные факторы этой стратегии - эмоционально – личностные: решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы. Выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность. Яркие примеры такого типа примитивной стратегии мы можем найти в рассказах и романах Д.Лондона о золотой лихорадке и первых американских бизнесменах. Главная цель данной стратегии – продать подороже, купить подешевле. Дальнейшие отношения сторон, их согласие, взаимное доверие участников не волнует.

**Стратегия №2 – стратегия баланса** между *жестким* и *мягким* методами ведения деловых переговоров. Она является очень опасной, требует большого искусства, выдержки, ориентирована на достижение цели любой ценой, пренебрегая интересами партнера. Применяется он в условиях жестокой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса.

Кроме того, именно эта стратегия является основной в отношениях на нелегальном уровне: в деловом общении внутри и между преступными группировками и мафией; в условиях неравенства положения партнеров (шантаж); в экстремальных ситуациях (переговоры с террористами по поводу заложников).

**Стратегия №3 – стратегия цивилизованного рынка** базируется на методе *принципиальных переговоров*: жестком по существу дела и мягком в отношениях между участниками. Целью переговоров является стремление найти *взаимную выгоду* где только возможно. Там, где это невозможно – добиться обоснованного *справедливого результата*. Принципиальные переговоры обеспечивают то, что и по справедливости, и по праву вы должны получить (это вам как бы гарантировано самой честностью и порядочностью участников, готовых «играть по правилам», особенно если обе стороны этих правил придерживаются). Самое главное – метод принципиальных переговоров

способствует достижению *взаимопониманию* между деловыми людьми, даже если они принадлежат к разным культурам и цивилизациям.

Стратегии деловых переговоров – сознательно выбранные или стихийно реализуемые – определяют **тактику** их ведения. Тактика проявляется в умелом применении *методов* переговоров, последовательном прохождении их основных *стадий*, гибкости в оперировании *технологиями*.

Основными **стадиями** переговоров считаются три:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

**Подготовка переговоров.** Это первая стадия переговорного процесса, и от того, как она будет проведена, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых на них решений. Опытные менеджеры считают, что именно от этого прежде всего зависит успех всей дальнейшей деятельности. На этой стадии необходимо:

проработать процедурные вопросы (где и когда лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с партнером и т.д.);

собрать нужную информацию (провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны предполагаемых позиций, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой группы они представляют);

четко сформулировать цель участия в переговорах (реально любые переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).

Таким образом, подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях: *подготовка организационных вопросов* и *содержательной части*.

К *организационным моментам* относятся такие вопросы, как формирование делегации, определение места и времени встречи, повестка дня каждого заседания, согласование с заинтересованными лицами и организациями касающихся их вопросов.

**Дата** переговоров определяется заранее, с учетом их длительности. При этом следует учитывать намечающиеся командировки и отпуска, семейные события партнеров, а также дни недели (наиболее удобные – вторник, среда, четверг). Заранее определяется и **место** встречи. Следует иметь в виду, что посещение апартаментов партнера, проведение переговоров на его территории – проявление уважения к нему. Но выгоднее вести переговоры на своей территории. Договариваясь о встрече (по телефону или в письменном виде), не проходите больше 7 ступеней за один раз: приветствие, представление, признательность, цель, дата и место, благодарность.

Важно также определить **состав делегации**. На переговорах должно присутствовать ответственное лицо, подписывающее соглашение. В группе обязательно должны быть специалисты и эксперты по проблемам переговоров. Каждый из членов делегации играет свою роль в переговорном процессе. Одни ведут переговоры, другие готовят различные справки по предмету переговоров, третьи анализируют полученную в ходе переговоров информацию, дают ей экспертную оценку, ищут пути выхода из затруднительных ситуаций, направляют дальнейший ход беседы. Залог успеха переговоров – согласованность и слаженность в работе группы, а замешательство или сбой в организации сразу же будут использованы партнерами.

*Содержательная сторона* подготовки к переговорам начинается с *прогностического этапа*, который предполагает:

- а) анализ проблемы и формирование общего подхода к переговорам;
- б) определение возможных вариантов решения и подготовка предложений, отвечающих собственной позиции.

Прежде всего, при подготовке к переговорам анализируется главная **проблема**, которая ляжет в основу переговоров. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Какой цели добиваются обе стороны? При этом важнейшим элементом подготовки к переговорам является **определение возможных вариантов решения**. Найти и оценить их предстоит еще до начала самого процесса переговоров. Для этого следует провести предварительный «просмотр» максимально возможного количества вариантов решений: какой-то из них будет приемлем для одной стороны, какой-то для другой. Этап подготовки предполагает оценку этих вариантов в зависимости от степени их приемлемости.

В процессе подготовки необходимо продумать аргументацию возможных предложений, отвечающих тому или иному варианту решения. Даже очень хорошая идея, не будучи облеченной в ясную, конструктивную форму, может погибнуть. Поэтому формулировки предложений должны быть достаточно просты и не двусмысленны.

**Технология ведения переговоров.** Ядром переговоров, естественно, является процесс их ведения. С началом непосредственного взаимодействия участники переговоров как бы приступают к имеющей свои правила «игре», в которой взять назад ранее сделанный ход невозможно. При этом необходимо учитывать то, как партнер воспринял ваши действия, как оценил их, что в этой связи собирается делать.

Чтобы ориентироваться в этой сложной ситуации, необходимо хорошо понимать, что собой представляет сам процесс переговоров: из каких этапов он состоит, какие предполагает тактические приемы, как они соотносятся со способами решения проблем. Все это и составляет **технология** ведения переговоров.

В зависимости от задач, которые решают участники переговорного процесса, в нем можно выделить *три этапа*, которые обязательно нужно пройти. Иначе существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо упустить возможность договориться. Вот эти три этапа:

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников – «коммуникативное зондирование»;
2. Выдвижение предложений и их обоснование;
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

На **первом этапе** большое значение имеет нахождение общего языка с партнерами. Этой цели и служит *коммуникативное зондирование*: изучение интересов партнера и установление с ним доверительных деловых отношений.

**Второй этап** обсуждения направлен, как правило, на то, чтобы максимально в полном объеме реализовать собственную позицию. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров дают понять, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему, или напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

**Третий этап** – *согласование позиций*. Причем, в зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и компромиссная концепция или просто круг вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Элементами технологии ведения переговоров являются **тактические приемы**, определяющие *стиль общения*.

**Завершение и анализа результатов переговоров.** Обычно переговоры заканчиваются подведением итогов и принятием совместного решения, форма которого зависит от вида переговоров. Итогом торговых и экономических переговоров чаще всего выступает заключение договоров, сделок, контактов. Однако переговоры могут



выполнять не только функции принятия решений, но и другие функции. Соответственно, иными могут быть и их итоги.

Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрениями, но не готовы еще не совместные действия и решения, считая их невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет **информационная**, а их результатом будет более близкое знакомство с партнером. К этой функции близка также функция, связанная с налаживанием новых связей, отношений, контактов – **коммуникативная**. Эта функция в той или иной степени обязательно присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся **регулирование, контроль, координация действий**. Она реализуется обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности, а переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна сторона идет на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но даже обмениваться мнениями. В этом случае не исключено, что переговоры будут играть скорее **деструктивную роль** (по крайней мере по отношению к одной из сторон), а итоги их будут негативными.

В любом случае **критерием успеха** переговоров выступает следующее триединство:

1. Переговоры должны привести к соглашению.
2. Переговоры должны быть достаточно эффективны, то есть максимально соблюдаться интересы всех сторон.
3. Переговоры обязаны способствовать улучшению и развитию отношений между сторонами.

### **3. Деловая дискуссия.**

Переговоры, совещания, деловые встречи – это неотъемлемая часть любого бизнеса и работы в целом. И в ходе них могут возникать дискуссии или, проще говоря, споры, в которых каждая сторона отстаивает свою точку зрения и пытается добиться желаемого исхода разговора.

В своем большинстве, дискуссии являются крайне полезной формой взаимодействия между деловыми партнерами, коллегами или начальником/подчиненным. Не зря говорят, что в споре рождается истина. Действительно, если вести дискуссию разумно и рационально, можно найти самое правильное решение сложившейся проблемной ситуации. Однако, чтобы во время делового спора истина всё же «родилась», нужно знать некоторые правила ведения дискуссии. Если вы и ваш собеседник (-и) будете их соблюдать, и не позволять лишним эмоциям брать верх, то такую дискуссию можно считать конструктивной и плодотворной.

#### *Этапы деловой дискуссии*

Во всех книгах о деловом общении можно найти описание этапов, которые проходит каждый деловой спор. Конечно, во время непосредственного живого взаимодействия мало кто начинает вспоминать эти этапы и четко их разграничивать. Однако, общее понимание того, какой структурой должна обладать дискуссия, поможет правильно выстроить диалог и сделать его именно дискуссией, а не просто разговором «о том, о сём». Если хотя бы один из этапов пропускается, то дискуссия рискует превратиться в бесконтрольный эмоциональный спор, который не может привести ни к каким конструктивным результатам.

#### *1. Налаживание контакта.*

Чаще всего в этот этап входит приветствие, форма которого определяется конкретной ситуацией (сдержанное обращение или дружеское теплое, рукопожатие и

т.д.). Если собеседники ранее не были знакомы друг с другом – а такие дискуссии тоже случаются – то после приветствия должно следовать представление друг другу: имя, занимаемая должность и другие сведения, которые будут необходимы и уместны в данной ситуации.

## *2. Определение цели дискуссии.*

Обе стороны должны четко понимать, какой проблемой вызвана необходимость проведения дискуссии и каких целей нужно достичь в результате. А вот как именно эти цели будут достигаться, как правило, собеседники и решают в ходе делового спора. Если того требует ситуация, то нужно также обозначить сроки выполнения поставленных задач, имеющиеся ресурсы или специфические условия решения проблемы.

## *3. Выявление мнений участников дискуссии.*

Каждый участник дискуссии должен заранее сформировать свою начальную позицию относительно имеющейся проблемы и высказать её остальным. Обмен начальными мнениями и заложит фундамент для дальнейшей полемики.

## *4. Непосредственно сам процесс дискуссии.*

Участники приводят различные альтернативные пути решения обговариваемой проблемы, обсуждают плюсы и минусы каждого из них, убеждают друг друга в правильности именно того решения, которое считают наиболее оптимальным, подкрепляя это обоснованными аргументами.

## *5. Оценка альтернатив решения проблемы.*

В ходе непосредственного обсуждения, как правило, некоторые из альтернатив отбрасываются вовсе, некоторые остаются под сомнением, некоторые выходят на первый план и берутся за основу. После того, как было выбрано 3-4 варианта решения проблемы, они еще раз обсуждаются, сравниваются, оцениваются с разных точек зрения.

## *6. Выбор оптимального решения.*

Цель любой дискуссии – прийти к единому объективному мнению, которое будет являться наиболее оптимальным в данной ситуации. Это довольно сложно, особенно, если проблема непростая, а участников дискуссии много. Ключ к легкому выбору оптимального решения – это умение участников спора оценивать каждый вариант с объективной стороны и способность слушать и слышать других высказывающихся.

## *Правила ведения деловой дискуссии*

Несколько правил, соблюдение которых поможет сделать дискуссию эффективной и привести обсуждение к единому решению:

1. Перед началом непосредственных дебатов должны быть обозначены исходные данные проблемы и некие правила поведения всех участников по время дискуссии. Организатор встречи доводит до сведения участников суть проблемы и разъясняет некоторые моменты процесса обсуждения. Например, то, как участники должны обращаться друг к другу; как должны задаваться вопросы и даваться ответы на них и т.д. Такая инструкция необходима, чтобы избежать некорректного обращения, перебивания, проявления бурных эмоций и других явлений, которые могут превратить дискуссию в фарс.

2. Все альтернативы решения проблемы, которые предлагаются участниками спора, должны записываться для удобства их дальнейшего рассмотрения. В идеале, мнения и пути решения должны записываться на доске, которая одинаково хорошо видна всем присутствующим.

3. Если на какой-либо вопрос долго не получается найти рационального ответа или хотя бы обозначить его альтернативы, не стоит на нем заикливаться. Переходите к

следующему вопросу, оставив предыдущий открытым. Возвращайтесь ко всем нерешенным вопросам в конце дискуссии и старайтесь рассматривать их уже с другого ракурса.

4. Все люди, приглашенные на дискуссию, должны иметь право высказываться и активно этим правом пользоваться. Молчащих, равнодушных или со всем согласных людей на таком мероприятии быть не должно, так как такие участники являются абсолютно бесполезными для решения проблемы и делать им на дискуссии в таком случае нечего.

5. Необходимо соблюдать элементарные правила этикета. Каждый участник должен начинать говорить только тогда, когда свою речь закончит предыдущий. Позволять себе перебивать, переходить на личности, и тем более, оскорблять друг друга, участники дискуссии не должны. Такие моменты часто встречаются в бытовых спорах, но когда речь идет о деловой дискуссии, поведение собеседников должно быть сдержанным.

6. Каждое суждение, сказанное в противовес другому высказанному мнению, должно подкрепляться объективными аргументами. Фразы по типу «Вы не правы просто потому, что я так считаю», «Такого быть не может и точка» использоваться не должны.

7. Распространенный и очень опасный враг дискуссий – это стереотипы и обобщения. На основе одного лишь факта нельзя делать выводы точно также, как и нельзя допускать любых стереотипных суждений о каком-либо явлении или профессиональной группе.

8. По возможности, нужно подкреплять аргументы цифрами статистики и данными научных исследований. Во-первых, это поможет составить объективную картину обсуждаемой проблемы, во-вторых, такие аргументы всегда лучше убеждают собеседников, чем какие-либо личные выводы.

9. Во время дискуссии необходимо адекватно реагировать на критику вашего мнения со стороны других участников. Если вам говорят «вы не правы» и разумно аргументируют это, стоит задуматься и пересмотреть своё мнение с учетом услышанных замечаний. Если же вам задали вопрос, ответ на который вам кажется очевидным, не ухмыляйтесь и не насмехайтесь над спросившим, а ответьте на вопрос вежливо и максимально доходчиво. Возможно, человек не является таким специалистом в данной сфере, как вы, и заданный им вопрос действительно для него непонятен и сложен.

10. Все участники дискуссии должны оперировать только проверенными данными и фактами, и не искажать их в свою пользу. Выдавать чужие удачные мысли и достижения за свои, пытаясь таким образом повысить свой авторитет в глазах других участников – тоже не самая хорошая идея.

11. Доля здорового юмора во время обсуждения допускается, но только доля. Нечастый легкий юмор там, где он уместен, поможет немного разрядить накалившуюся обстановку.

Ведение эффективных деловых дискуссий – это искусство, но овладеть им может практически каждый. Тщательно подготовьтесь к предстоящему обсуждению, сформируйте свое мнение, составьте список вопросов, которые вы хотите задать другим и которые могут задать вам, и настройтесь на открытое восприятие чужих идей и мыслей. И тогда проблема, из-за которой и началась дискуссия, обязательно будет решена мирным способом.

#### **4. Деловые совещания.**

*Деловое совещание* – это форма делового общения, которая предполагает взаимодействие руководителя с коллективом в виде обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения посредством обмена мнениями.

Необходимо помнить, что совещания, также как и любые другие формы делового общения, являются только средством управления и, как всякое средство, должны быть

использованы наиболее эффективным способом и служить достижению желаемого результата.

Тщательное планирование таких элементов как цели совещания, состав его участников, повестка дня и место проведения, – ключ к продуктивному деловому совещанию.

На этапе определения цели делового совещания важно определить, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что групповое решение проблем не всегда целесообразно и может с успехом применяться в случаях, когда

- возникшая проблема является сложной, и вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для её решения, невелика;
- желательно разделить ответственность за решение этой проблемы;
- необходима выработка не одного, а нескольких потенциально возможных решений;
- полезны анализ и проверка различных точек зрения;
- руководитель желает, чтобы подчинённые почувствовали себя участниками управленческого процесса или стремится получить их доверие.

Эффективность деловых совещаний зависит и от руководства ими. На всех этапах совещания руководителю необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они стремились к решению обсуждаемой проблемы, чтобы между участниками совещания возникла доверительная, откровенная и доброжелательная атмосфера, располагающая к высказыванию различных мнений и способствующая конструктивно-критическому их обсуждению.

Эффективность деловых совещаний уменьшается в связи с тем, что

- нечётко сформулирована цель совещания и соответствующим образом не обоснована необходимость его проведения;
- отношение участников совещания к своим обязанностям недостаточно ответственно;
- руководитель безапелляционно излагает свою позицию, не оставляя места для развёртывания творческой дискуссии.

Можно избежать этих ошибок, если принять во внимание следующие рекомендации:

- необходимо обеспечить начало работы совещания в точно назначенное время, представить участников, объявить повестку дня и изложить предмет и цель совещания;
- следует чётко и понятно для всех присутствующих изложить проблему, требующую обсуждения;
- желательно тщательно фиксировать выступления участников совещания;
- следует корректно прерывать те выступления, которые повторяют уже изложенные факты и точки зрения, носят нерациональный, пространный, противоречивый или поверхностный характер, лишены конкретности;
- требуется периодически обобщать уже достигнутое, чётко формулировать задачи, которые ещё предстоит решить, незамедлительно выяснять все недоразумения, возникающие между участниками совещания;
- в заключительной части совещания необходимо обобщить его результаты, определить вытекающие из него задачи, указать лица, ответственные за их исполнение, выразить благодарность сотрудникам за участие в работе совещания.

Существуют многочисленные классификации деловых совещаний:

- по признаку принадлежности к определённой сфере общественной жизни деловые совещания могут делиться на деловые административные, научные или научно-технические (семинары, симпозиумы, конференции, съезды), собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединённые совещания;
- по масштабу привлечения участников деловые совещания могут делиться на: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или её подразделения);

- по месту проведения деловые совещания могут делиться на: местные, выездные;
- по периодичности проведения деловые совещания могут делиться на: регулярные, постоянно действующие, которые собираются периодически, но без устойчивой регулярности;
- по количеству участников деловые совещания могут делиться на: совещания, проходящие в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные совещания (более 20 человек).

Деловые совещания могут классифицироваться и по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цель *инструктивных совещаний* заключается в передаче необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по вертикали управления (от руководителя к подчинённым) для скорейшего их выполнения. В таком случае до сведения участников совещания доводятся принятые руководителем организации решения, с соответствующим инструктажем распределяются задачи, разъясняются возникшие вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цель *оперативных (диспетчерских) совещаний* состоит в получении информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по вертикали управления (от подчинённых к руководителю). Участники такого совещания сообщают сведения о выполнении работы на местах. Оперативные совещания, как правило, проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список его участников постоянен, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих ближайших дней.

Цель *проблемных совещаний* – поиск наилучших решений определённой проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

- нахождение решения без предварительной подготовки возможных решений на основе обсуждения всех предложений, внесённых участниками в ходе заседания;
- выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;
- принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения участников совещания в правильности этого решения.

## 1.5 Лекция №5 (2 часа)

### Тема: «Споры и конфликты в деловом общении»

#### 1.5.1 Вопросы лекции:

1. Понятие «спор». Принципы ведения спора.
2. Способы использования критики в деловом общении.
3. Понятие конфликта, его структура и типология.
4. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией.

#### 1.5.2 Краткое содержание вопросов

##### 1. Понятие «спор». Принципы ведения спора.

Многие ли руководители задумывались, например, над тем, почему не все подчиненные позволяют себе спорить, отстаивать свою точку зрения? Можно выделить некоторые причины, вследствие которых подчиненные крайне неохотно вступают в спор с руководителями:

♦ Чувство собственной безопасности. Подчиненные «боятся за собственную шею». Они нередко, в ходе наблюдений за развитием событий, приходят к выводам, что люди, всегда соглашающиеся с начальством, как правило, быстрее продвигаются вверх по служебной лестнице, чем те, кто высказывает собственное, пусть даже очень умное и дельное мнение. Они также хорошо понимают, что их будущее в основном зависит от их непосредственного руководителя, и поэтому им нет смысла не согласиться с ним.

♦ Статус различий. Различия в занимаемом руководителем и подчиненным положении часто препятствует установлению успешных деловых и межличностных отношений, особенно если такой руководитель постоянно подчеркивает свое «верхнее» положение и не допускает никакого межличностного сближения с подчиненным.

♦ Прошлый опыт. Имея «богатый» прошлый опыт попыток ведения споров с руководителями, подчиненные начинают испытывать чувство бесполезности хоть какой-то борьбы за собственное мнение и уверенность в том, что любое несогласие с начальством может привести лишь к появлению антагонизма с его стороны и пустой трате времени со стороны подчиненного.

♦ Манера руководителя принимать решения. Если среди подчиненных сформировалось мнение, что кто бы и что бы руководителю ни говорил, он все равно останется при своем мнении, вряд ли кто-то рискнет спорить с таким руководителем.

♦ Репутация руководителя. Редко, но все же бывает, когда руководитель имеет репутацию человека злопамятного, мстительного, человека, который никогда ничего не забывает и не прощает. В ситуации такого рода весьма сомнительно, чтобы кто-то из подчиненных рискнул поспорить с таким руководителем.

*Близкими понятию «спор» являются понятия «диспут», «дискуссия» и «полемика».*

Слово «диспут» - рассуждаю. В тех ситуациях, когда речь идет о диспуте, имеется в виду коллективное обсуждение нравственных, политических, литературных, научных, профессиональных и других проблем, на решение которых нет однозначного, общепринятого ответа. В процессе диспута его участники высказывают различные суждения, точки зрения и оценки тех или иных событий или проблем.

Слово «дискуссия» - рассмотрение, исследование. Под дискуссией обычно имеется в виду публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов. Дискуссия часто рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, проблемы, который вклинивается в контекст, например, семинарского занятия.

Слово «полемика» означает «враждебный», «воинствующий». Нетрудно понять, что для полемики также характерна процедура спора, но спора, приводящего к конфронтации и борьбе принципиально противоположных мнений и подходов в решении определенных проблем. Известно, что дискуссии и диспуты чаще всего ведут к мирному исходу событий, к коллективному поиску истины. Цель же полемического спора – одержать победу над противником во что бы то ни стало.

Однако следует заметить, что и в диспуте, и в дискуссии, и в полемике, хотя и с разной степенью активности и конфронтации, возникает и разворачивается спор его участников. Спор выступает как бы характеристикой процесса обсуждения проблемы или вопроса двумя противоборствующими сторонами.

Спор может быть определен как обсуждение в форме исследования проблемы с целью установления истины. В.И. Андреев: спор – это характеристика процесса обсуждения проблемы, способ ее коллективного исследования, при котором каждая из сторон, аргументируя (отстаивая) и опровергая (оппонируя) мнение собеседника (противника), претендует на монопольное установление истины.

В процессе ведения спора в явном или скрытом виде проявляется некоторое противоречие, которое позволяет сформулировать проблему. В ходе коллективного

осуждения либо происходит разрешение проблемы, либо каждая из противоборствующих сторон остается при своем мнении.

В.И. Андреев выделяет семь вариантов протекания спора:

Эвристический подход к ведению спора, когда одна из сторон, не настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения другого или других собеседников, участников спора.

Логический подход к ведению спора, для которого характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему, следуя приемам и правилам формальной логики, участники спора приходят к некоторому окончательному выводу.

Софический подход к ведению спора, при котором одна из сторон стремится победить своего оппонента любым, даже логически неправильным путем, используя так называемые софизмы.

Авторитарный подход к ведению спора, когда одна из сторон, опираясь на авторитеты либо используя свой авторитет, а нередко и власть, навязывает свою точку зрения другим.

Критикующий подход к ведению спора, когда одна из сторон всецело акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах и позициях своих оппонентов, не хочет и не стремится увидеть позитивные элементы в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение.

Демагогический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее всего для того, чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные, часто неизвестные участникам спора цели.

Прагматический подход к ведению спора, который заключается в том, что одна или каждая из сторон ведет спор не только ради истины, но ради своих практических, иногда меркантильных целей, которые скрыты и не известны собеседникам.

Цели ведения спора, в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы и барьеры, могут быть разделены на две группы: конструктивные и деструктивные.

Наиболее характерные конструктивные цели ведения спора:

- ♦ обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- ♦ выработать коллективное мнение, коллективную позицию по какому-либо вопросу;
- ♦ привлечь внимание к проблеме как можно больше заинтересованных и компетентных лиц;
- ♦ опровергнуть ненаучный, некомпетентный подход к решению проблемы, разоблачить ложные слухи;
- ♦ привлечь на свою сторону как можно больше лиц, готовых к сотрудничеству;
- ♦ оценить возможных единомышленников и противников.

Деструктивные цели спора:

- ♦ расколоть участников спора на две непримиримые группы;
- ♦ завести решение проблемы в тупик;
- ♦ опорочить идею и ее авторов;
- ♦ превратить дискуссию в схоластический спор;
- ♦ используя заведомо ложную информацию, повести спор по ложному пути;
- ♦ разгромить инакомыслящих, дискредитировать оппозицию.

## 2. ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ СПОРА

Выделяются следующие основные принципы.

Принцип предварительной подготовки к ведению спора. В соответствии с этим принципом предварительная подготовка к ведению спора позволяет вам не только мобилизоваться, но и многое обдумать и даже смоделировать наиболее вероятный ход дискуссии-спора, сделать некоторые «заготовки», собрать и осмыслить некоторую исходную информацию.

Принцип терпимого отношения к инакомыслящим. Суть принципа заключается в том, что противоположная сторона, так же как и вы, имеет право на свое мнение. Она, так же как и вы, стремится к истине, но процесс ее поиска должен быть корректен с обеих сторон.

Принцип последовательного анализа альтернатив. Суть этого принципа заключается в том, что практически любая проблема или задача имеют, как правило, несколько возможных подходов, способов решения. Однако не все подходы способы решения проблем являются в равной степени оптимальными. Уже два разных способа в зависимости от условий, целей, средств могут служить истине в разной степени. Более того, развертывая, аргументируя тот или иной подход, мы часто в самом процессе поиска истины допускаем существенные просчеты и ошибки. То же самое свойственно и нашим оппонентам. Вот почему мы выдвигаем принцип последовательного анализа альтернатив в процессе ведения спора.

Принцип корректного ведения спора. Это один из основных принципов ведения споров, переговоров, который заключается в том, что чем корректнее будут ваши суждения и действия, тем у вас больше шансов на достойную победу над противником, оппонентом.

Принцип «отстранения» в процессе ведения спора. Давно замечено, что спор выигрывает не только тот, кто эрудированней и аргументированней говорит, но прежде всего тот, кто, как бы со стороны наблюдая за ходом дискуссии-спора, видит все происходящее в целом и способен по ходу корректировать свои недостатки и промахи, подняться над личными интересами и преодолеть психологические барьеры. Отстранение означает неожиданно новое направление суждений и действий, которое используется каким-нибудь из участников спора, как человеком оригинальным и творческим.

Принцип преодоления психологических барьеров в процессе ведения спора. Суть этого принципа заключается в том, что существует целый ряд ложных внутренних установок, состояний, без преодоления которых эффективность вашей аргументации снижается. Это может быть, например, установка на то, что противоположная сторона лучше подготовлена, чем вы, и поэтому сильнее вас. Или, например, страх выглядеть хуже, чем ваш оппонент, уже сам по себе сдерживает и скрывает ваши суждения и действия.

Принцип поэтапного продвижения к истине. Суть этого метода заключается в том, что эффективность ведения спора и продвижения к истине прямо зависит от того, насколько четко вычленяются и обозначаются фазы, этапы ведения спора, альтернативные подходы к решению проблемы и каждая из альтернатив отчетливо выдвигает свои аргументы «за» и «против» того или иного, подхода к решению проблемы.

Принцип поэтапного продвижения к истине в процессе ведения спора предполагает следующие стадии:

- ♦ Вводное информирование. Ведущий, организующий дискуссию, инициатор встречи заинтересованных сторон информирует участников о проблеме, целях и самой ситуации, породившей дискуссию-спор.

- ♦ Аргументация сторон. Каждая из сторон, имеющая свою позицию, свою точку зрения на решения проблемы, высказывает и аргументированно отстаивает свою точку зрения.



♦ Оппонирование, критические суждения. Каждая из спорящих сторон выступает по отношению друг к другу в качестве оппонента, высказывает критические суждения, сомнения, отстаивая свою позицию.

♦ Активное противоборство сторон. Продолжение дискуссии, спора, поиск дополнительных аргументов и сторонников, подключение всех желающих принять участие в споре. Контраргументация и сопоставление альтернатив.

♦ Поиск компромиссных вариантов решения проблемы. На этом этапе каждая из противоборствующих сторон должна пойти на приемлемые уступки, частичный отход от своей позиции, ее активный пересмотр. Анализируются и сопоставляются все возможные варианты решения проблемы.

♦ Поиск приемлемого решения. Идет активный поиск и обобщение всего конструктивного, позитивного, что было высказано в процессе дискуссии-спора, отслеживаются точки соприкосновения, сближаются позиции, вырабатываются взаимоприемлемые решения.

♦ Завершение спора, обобщение результатов. На этом этапе подводятся итоги спора, резюмируются результаты, констатируется, что достигнуто и какой ценой.

Принцип уважения личности оппонента. Суть этого принципа заключается в том, что настоящая свобода мнений, суждений предполагает высокую культуру ведения дискуссий и споров. А для этого как минимум необходимо уважительное отношение к инакомыслию, т. е. оппоненту. Мыслям, суждениям должны противопоставляться более убедительные, более доказательные суждения и мысли и ни в коем случае не оскорбительные выпады.

Принцип аргументированной конструктивной критики. Суть этого принципа заключается в том, что критикуя противоположную вашей точку зрения, нельзя ограничиваться только этим, необходимо высказать свои конструктивные предложения, новые подходы или способы решения проблемы. Другими словами, критика должна включать в себя не голое отрицание, но и конструктивные предложения, альтернативы.

## **2. Способы использования критики в деловом общении.**

Довольно часто споры сопровождаются всевозможными видами критики. *Критика* определяется как «обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки». Но не всегда дело доходит до обсуждения. *Критикой* можно назвать и «отрицательное суждение о чем-либо».

Критика — не самоцель. Поэтому, прежде чем критиковать, стоит подумать: а нельзя ли исправить положение, так сказать, в рабочем порядке? Не исключено, что для этого вполне достаточно выяснить позицию тех, против кого мы собрались направить критические стрелы.

Критика должна быть уместна. Резкое выступление по поводу неудач новичка скорее принесет больше вреда, чем пользы. И вообще — форма критики должна соответствовать задаче. Если человек старался, но ему не хватило опыта, то разнос тут не поможет. А если неудачник и сам сознает свое неумение, то у него опустятся руки и работать лучше он не будет. Иными словами, тут прежде всего нужна доброжелательность.

Прежде чем критиковать, позаботьтесь о том, чтобы из ваших слов было ясно:

- ♦ в чем суть дела;
- ♦ кто виноват в случившемся;
- ♦ что нужно сделать, чтобы исправить положение;
- ♦ как предотвратить подобное в будущем.

Чтобы ваши замечания не отменили, что называется, с порога как несерьезные, сначала обязательно выслушайте самого критикуемого и изложите свое понимание

ситуации. Если ваша цель — найти истину, а не самоутвердиться за счет высмеянного соперника, то помните обычай индусских философов: перед началом спора каждый должен пересказывать взгляды противника так, чтобы тот подтвердил правильность пересказа. Без такого подтверждения споры не ведут.

Критикуя, полезно упомянуть о неплохих способностях и возможностях критикуемого. В таком случае шансы, что он воспримет ваши слова по-деловому, возрастут.

Показывайте пример самокритичности. Это поможет оппоненту стать вашим союзником. Постарайтесь, чтобы человек понял, что ему лично выгоднее следовать вашим советам, чем пренебрегать ими. Помните слова Авраама Линкольна: «Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы его друг».

Критикующему запрещается:

- ♦ сводить разговор к отрицанию. Мало разрушить старое, сумеете построить новое. Постарайтесь хотя бы назвать пути к этому;

- ♦ делать выводы, не зная всех обстоятельств;

- ♦ лишать критикуемого возможности возразить;

- ♦ унижать его достоинство, критиковать «в общем». Обвиняете — докажите вину;

- ♦ копить чужие недостатки, чтобы потом выйти с ними на публику. Лучше объясниться сразу же;

- ♦ возвращаться к прошлым грехам, когда дело исправлено; т.е. не напоминать человеку понапрасну о старых ошибках;

- ♦ использовать недобросовестную аргументацию (преувеличения, использование авторитетов, взывание к чувствам, искажение позиций).

Критика обязательна во всяком деловом обсуждении проблемы. Отсутствие разных мнений — признак застоя. В таких случаях полезно поспорить, вызвать огонь на себя. Любая дискуссия полезна хотя бы тем, что помогает понять, как относятся к вам окружающие. Ведь причиной критики могут быть какие-то другие ваши действия, не имеющие отношения к предмету спора.

Высшая форма принятия критики — исправление недостатков сразу же после их обнаружения. Деловая реакция на замечание предполагает конкретные меры для их устранения, четкие сроки.

Критикуемый не имеет права искажать факты ради оправдания, не реагировать на критику, обижаться. Но что бы там ни говорили, а несправедливые претензии мало кому приятны. Известный американский специалист по психологии Дейл Карнеги дал несколько практических советов, как оградить себя от излишних волнений по этому поводу. Прежде всего следует помнить, что несправедливая критика — это нередко скрытый комплимент. Если на вас нападают, вы подвергаетесь критике, пишет он, помните, что часто это делается потому, что у вашего критика есть потребность почувствовать свою важность. Как правило, это означает, что вы уже что-то совершили и стоите внимания. Ну, а если критика справедлива, то нет смысла ввязываться в спор.

### **3. Понятие конфликта, его структура и типология.**

Конфликты являются вечным спутником нашей жизни. И потому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Слово **«конфликт»** латинского корня и в буквальном переводе означает **«столкновение»**. В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет либо к конструктивным (например, к усилению групповой динамики, развитию коллектива), либо к деструктивным (например, к развалу коллектива) последствиям.

**Конфликтология** – область этики, которая носит прикладной характер и занимается проблемами урегулирования конфликтов. Понятие конфликта содержит в себе и способы противостояния, напряжения, и борьбу. В отношении конфликта в этике две точки зрения:

- 1 представление конфликта через *противоречие*;
- 2 представление конфликта через *борьбу*.

**Природа конфликта:** столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

**Структура конфликта.** В структуру входят: «объект», «цели», «мотивы», «участники», «повод».

**Объектами конфликта** считаются те явления, которые признаются конфликтующими сторонами предметом раздора. Однако истинные корни конфликта могут и не осознаваться самими участниками.

**Целями конфликта** обычно являются удовлетворение своих претензий, и ущемленных интересов, восстановление справедливости или удовлетворение эмоций, разрядка, в том числе и с применением насильственных методов.

**Мотивами конфликта**, как правило, становятся следующие феномены человеческой психики, социального или личностного общения: стремление к превосходству, уязвленное самолюбие, проявление агрессивности, личная неприязнь, проявление стресса, проявление эгоизма, несправедливость, нарушение социальных установок, покушение на статус, непонимание, ошибка в восприятии и т.д.

Перечисленные мотивы создают *конфликтную ситуацию*.

**Участники конфликта** – физические и юридические лица, т.е. от отдельных личностей до государств и международных блоков.

**Повод конфликта, или инцидент** – это стечение обстоятельств, приводящих к конфликтной ситуации. Например: слова, действия (или бездействия).

**Причины конфликта:**

- во-первых – *причины*, порожденные трудовым процессом;
- во-вторых, – причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- в-третьих, – причины, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива;
- в-четвертых, – причины, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране, которые нельзя игнорировать.

Изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, можно выявить их причины:

Во-первых, конфликты вызываются **факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности** - получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);
- б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);
- в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства-подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются **факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности** – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха.

К этой группе факторов относятся:

а) взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;

б) нерешимость ряда организационных вопросов «по вертикали» (т.е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали;

в) функциональные нарушения в системе «руководства-подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются **несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям**. Или другая, похожая, конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений «руководства-подчинения» когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями.

Следует упомянуть также еще о всевозможных **коммуникативных барьерах**, которые часто встречаются в организационном процессе.

**Причины межличностного конфликта** – причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей – **взаимные симпатии и антипатии людей**, ведущие к их совместимости или несовместимости.

Казалось бы довольно безобидный фактор «симпатия – антипатия» касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь несправедливость в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

Можно выделить еще несколько *причин конфликта*:

а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д.);

б) плохая психологическая коммуникация (т.е. люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

Выделяется еще одна причину конфликта, относящаяся к разряду психологических. Речь идет вот о чем. В экологической психологии используется понятие **территориальности**, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять **групповую и индивидуальную территориальность**. С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним другого человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.

#### **4. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией.**

Различаю структурные (организационные) и межличностные методы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

**Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

**Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

**Установление общих целей, формирование общих ценностей.** Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

**Система поощрений.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

**Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций** на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В ходе конфликта осуществляется рефлексия – отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть собственные поступки и противоположной стороны получили название рефлексивных игр. Главная их задача – смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны.

*Рефлексивные игры включают ряд приемов:*

рефлексивное управление – попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту;

рефлексивный прогноз – попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны;

рефлексивная защита – заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на эмоциях. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем; наша модель – решения. Наши интересы – это, то что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы.

Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). "Ваша проблема – не вина других", утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юрии. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

Придерживайтесь правила "эмоциональной выдержки". Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Существует **пять основных стратегий разрешения конфликтов**, разработанных в 1972 году К. У. Томасом и Р. Х. Килменном.

**Уклонение** подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий

**Сглаживание** характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что "мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку". В результате могут наступить мир, гармония, но проблема останется.

**Принуждение**, в рамках которого превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

**Компромисс** характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

**Решение проблемы** – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

## 1.6 Лекция №6 (2 часа)

Тема: «Стрессы в деловом общении»

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие «стресс». Признаки и механизм протекания стресса.
2. Виды профессиональных стрессов.
3. Синдром «опустошения» и «профессионального выгорания»

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие «стресс». Признаки и механизм протекания стресса.**

Стресс — неспецифическая (общая) реакция организма на физическое или психологическое воздействие, нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма или организма в целом.

Стресс – особое функциональное состояние, которым организм реагирует на экстремальное воздействие. Впервые стресс описан Гансом Селье как общий адаптационный синдром. Термин стресс был предложен им позднее.

В медицине, физиологии, психологии выделяют положительную (эустресс) и отрицательную (дистресс) формы стресса.

Эустресс. Понятие имеет два значения — «стресс, вызванный положительными эмоциями» и «несильный стресс, мобилизующий организм».

Дистресс. Негативный тип стресса, с которым организм человека не в силах справиться. Он разрушает моральное здоровье человека и даже может привести к тяжелым психическим заболеваниям.

В результате стресса возникает депрессия. От стресса страдает иммунная система. В стрессовом состоянии люди чаще оказываются жертвами инфекции, поскольку продукция иммунных клеток заметно падает в период физического или психического стресса.

Экстремальные ситуации делят на кратковременные, когда актуализируются программы реагирования, которые в человеке всегда “наготове”, и на длительные, которые требуют адаптационной перестройки функциональных систем человека, иногда субъективно крайне неприятной, а подчас неблагоприятной для его здоровья.

Различают физиологические и психологические стрессоры. Физиологические стрессоры оказывают непосредственное действие на ткани организма. К ним относятся: болевые воздействия, холод, высокая температура, чрезмерная физическая нагрузка. Психологические стрессоры – это стимулы, которые сигнализируют о биологической или социальной значимости событий (сигналы тревоги, опасности, обиды и т.д.). В соответствии с двумя видами стрессоров различают физиологический и психологический стресс. Последний подразделяется на информационный и эмоциональный.

Информационный стресс возникает в результате информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать решения в заданном темпе. Если информационная нагрузка превосходит возможности человека при его высокой заинтересованности, говорят об информационной перегрузке.

Эмоциональный стресс вызывается сигнальными раздражителями. Он проявляется в ситуации угрозы, обиды, в условиях конфликтных ситуаций. Универсальными психологическими стрессорами являются словесные раздражители.

Особое значение для человека имеет психологический стресс, так как многие события приводят к возникновению стресса у человека не из-за их объективных особенностей, а потому что конкретный человек воспринимает событие как источник стресса. Отсюда вытекает важный принцип преодоления психологических стрессов: проще изменить представление человека о мире, чем сам мир.

Биологическая функция стресса – адаптация. Он предназначен для защиты организма от угрожающих, разрушающих воздействий самого разного толка: физических, психических. Поэтому появление стресса означает, что человек включается в

определенный тип деятельности, направленный на противостояние опасным воздействиям, которым он подвергается. Этому типу деятельности соответствует особое функциональное состояние и комплекс различных физиологических и психологических реакций.

***Г.Селье выделил три фазы стресса:***

1. **Стадия тревоги** состоит в мобилизации адаптационных возможностей организма, при которой сопротивляемость стрессу падает ниже нормы. Она выражается в реакциях надпочечников, иммунной системы и желудочно-кишечного тракта. Если стрессор сильный, (тяжелые ожоги, крайне высокая или низкая температура), из-за ограниченности резервов может наступить смерть.

2. **Стадия сопротивления** возникает, если действие совместимо с возможностями адаптации. При этом признаки тревоги практически исчезают, а уровень сопротивляемости выше обычного. При большинстве болезней или травм к пораженному участку направляются антитела. При психологических стрессах симпатическая нервная система готовит организм к борьбе или бегству.

3. **Стадия истощения.** Каждый человек проходит через выше перечисленные стадии множество раз. Когда сопротивление оказывается успешным, организм возвращается к нормальному состоянию. Но если стрессор продолжает действовать, ресурсы организма могут истощиться. Тогда наступает стадия истощения, при которой возникают признаки реакции тревоги, но теперь они необратимы и индивид погибает. В случае психологического стресса истощение принимает форму нервного срыва.

Влияние стрессовых состояний на деятельность в целом и на отдельные ее процессы неоднозначно. Различия обусловлены существованием *трех основных фаз* развития стресса, по-разному влияющих на деятельность.

**Фаза мобилизации.** Первые этапы развития стрессового состояния характеризуются тем, что общая эмоциональная напряженность еще не достигает своего максимума. Поэтому она оказывает преимущественно положительное (стеническое) воздействие и на психические процессы, и на общую организацию деятельности. Здесь эмоциональная активация повышает продуктивность выполнения основных управленческих функций. Внешние стрессоры выступают в роли своеобразных стимулов для интенсификации психических процессов и для полного вовлечения потенциала личности в деятельность. Данная фаза обозначается понятием продуктивного стресса или «эвстресса» (эвстресс – сложносокращенное слово от сочетания «эвристический стресс»). Возрастает объем восприятия и внимания, повышается гибкость и лабильность оперативной памяти. В состоянии «повышенной готовности» переводится информация прошлого опыта; увеличивается оригинальность, продуктивность и креативность мышления (феномен гиперактивации мышления). Возрастает способность к формулировке альтернатив и их анализу, что повышает эффективность процессов принятия решения. Способы и методы организации деятельности становятся также более адекватными, разнообразными, эффективными. В целом эту фазу следует рассматривать как адекватную – мобилизующую реакцию психики и организма в целом на усложнение внешней ситуации.

**Фаза расстройства.** В силу объективно присущих психической и физиологической организации человека ограничений существует некий предел сопротивления интенсивности стрессовых воздействий. До тех пор пока он не достигнут, происходит мобилизация имеющихся возможностей. Однако затем психика «начинает давать сбой»; эмоции из положительного (мобилизующе-энергетического) фактора трансформируются в преимущественно отрицательный – деструктивный фактор. В первую очередь изменения возникают в когнитивной сфере. Сужается объем восприятия, снижается объем и качество оперативной памяти, затрудняется актуализация информации из долговременной памяти (феномен блокады прошлого опыта). Особо значительные изменения характерны для мышления. Возрастает его стереотипность, резко снижается продуктивность и



способность к адекватной переработке информации. Поиск решения подменяется попытка вспомнить решения, встречавшиеся ранее (репродуктивизация мышления); снижается оригинальность мышления (феномен уплощения мышления).

Для деятельности в целом характерными становятся попытки ее организации не по типу создания адекватной ситуации способа, а по типу подыскания в прошлом опыте нормативного способа (явление незаалгоритмизированности деятельности). В процессах принятия управленческих решений возникает феномен глобальных реакций. Он состоит в тенденции к выбору слишком общих и неточных вариантов действия; решения утрачивают конкретность и реализуемость; кроме того, они становятся либо импульсивными, либо чрезмерно затянутыми – инертными. Возникающие и нарастающие на этой фазе явления характеризуют, таким образом, непродуктивный стресс, обозначаемый понятием дистресса (дистресс – сложносокращенное слово от словосочетания «дисфункциональный стресс»).

**Фаза деструкции** характеризуется максимальной дистрессовостью – полным распадом организации деятельности и значительными нарушениями психических процессов, обеспечивающих ее. Может иметь место феномен блокады восприятия, памяти, мышления (явления типа «ничего не вижу», «потемнело в глазах», явление «белой пелены», а также провалов в памяти, «отключения мышления», «интеллектуального ступора» и др.). Основной закономерностью фазы деструкции в плане общей организации деятельности и поведения является то, что они приобретают одну из двух основных форм: деструкция по типу гипервозбуждения и деструкция по типу гиперторможения. В первом случае поведение становится полностью хаотичным, строится как беспорядочная последовательность неорганизованных действий, поступков, импульсивных реакций – человек «не находит себе места». Во втором случае, наоборот, имеет место блокада деятельности и поведенческой активности; возникает состояние заторможенности и оцепенения, «выключенности» из ситуации. Фаза деструкции характеризуется уже не просто снижением показателей эффективности деятельности, а ее общим срывом.

Три отмеченные фазы имеют общий характер. Однако наряду с ними имеют место и достаточно выраженные индивидуальные различия реагирования на стрессовые воздействия. Они выражаются в сравнительной длительности указанных фаз; в их общей динамике; в зависимости показателей деятельности от силы стрессовых воздействий. Для обозначения «мер сопротивляемости» человека стрессовым воздействиям используется понятие стрессоустойчивости личности. Это – способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Важной стороной стрессоустойчивости является способность не только сохранять, но и повышать показатели эффективности, продуктивности деятельности при стрессовом усложнении условий. Иначе говоря, эта способность зависит от того, насколько сильно у человека представлена первая фаза развития стресса – фаза мобилизации.

В зависимости от степени стрессоустойчивости, а также от способности выдерживать стресс в течение длительного времени выделяют три основных типа личностей. Они различаются по тому, как долго личность может сохранять стрессоустойчивость (резистентность) к временному давлению хронических стрессовых условий, характеризуют ее индивидуальный порог стрессоустойчивости. Одни руководители могут выдерживать стрессовые нагрузки длительное время, адаптируясь к стрессу. Другие даже при относительно краткосрочных стрессовых воздействиях уже дают сбой. Третьи – вообще только и могут эффективно работать в условиях стресса. Соответственно эти три типа обозначаются как «стресс вола», «стресс кролика» и «стресс льва».

Селье считал, что стрессоры вызывают стереотипный, автоматизированный ответ, начиная с активации гипоталамуса, повышения активности гипофиза и надпочечников с одновременным включением симпатического отдела вегетативной нервной системы.

### *Влияние стресса на поведение и деятельность человека*

Объективными признаками, по которым можно судить о стрессе, являются его физиологические проявления (повышение кровяного давления, изменение сердечно-сосудистой деятельности, мускульное напряжение, изменение ритма дыхания и пр.) и психологические (переживание тревоги, раздражительность, ощущение беспокойства, усталость и пр.). Но главным признаком стресса является изменение функционального уровня деятельности, что проявляется в ее напряжении.

Стресс дезорганизует деятельность человека, его поведение, приводит к разнообразным психоэмоциональным нарушениям (тревожность, депрессия, неврозы, эмоциональная неустойчивость, упадок настроения, или, наоборот, перевозбуждение, гнев, нарушения памяти, бессонница, повышенная утомляемость и др.). В результате человек может мобилизовать свои силы или наоборот, функциональный уровень понижается, и это может способствовать дезорганизации деятельности в целом.

При демобилизующем стрессе (дистрессе) деформируются вся мотивационная сфера личности и ее адаптивно-поведенческие навыки, нарушается целесообразность действий, ухудшаются речевые возможности. Но в ряде случаев стресс мобилизует адаптивные возможности личности.

Человеческое поведение при стрессе не низводится полностью на бессознательный уровень. Его действия по устранению стрессора, выбор орудий и способов действия, речевых средств сохраняют социальную обусловленность. Сужение сознания при аффекте и стрессе не означает его полного расстройств.

## **2. Виды профессиональных стрессов.**

Виды профессионального стресса

Перенапряжение нервной системы при исполнении трудовых обязанностей проявляется эмоциональными вспышками, которые провоцируют экстремальные ситуации. Со временем порог экстремальности понижается, и вывести из себя сотрудника, находящегося в постоянном перенапряжении, не составляет труда. Иногда для этого достаточно громкого звука или яркого света от неожиданно включившейся лампы.

Психологи различают следующие виды профессионального стресса у работников предприятий:

Информационный. Возникает в условиях цейтнота, когда справиться с возложенными задачами в краткий период времени, в виду повышенной ответственности за принятые решения, становится невозможным. Напряженность высшей нервной деятельности нарастает при часто изменяющихся требованиях. Иногда информационные параметры вносятся в заключительном этапе работы, что требует кардинальной переделки;

Эмоциональный. Подразумевает затянувшиеся конфликтные ситуации в трудовом коллективе, особенно с руководством. Угроза увольнения не способствует нормальному психологическому настрою.

Коммуникативный. Разновидность эмоционального профессионального стресса, ограниченная проблемами общения, как с коллегами, так и с теми людьми, с которыми человек контактирует по долгу службы. Разновидности адаптационного синдрома в сфере производственных отношений во многом зависят от характера личности, но протекают у всех по одинаковой схеме.

### *Механизм развития профессионального стресса*

Адаптационный синдром на уровне высшей нервной деятельности человека претерпевает три стадии развития:

Запуск. Напряженность скапливается до предела, после которого невозможно обратное развитие. У некоторых людей первая стадия длится в течение многих дней или даже месяцев, у других – несколько минут;

Состояние аффекта. Человек теряет способность к самоконтролю и совершает поступки прямо противоположные. Спокойные люди становятся агрессивными, общительные – мрачными и замкнутыми.

Упадок сил. Внутренняя напряженность спадает, и человек становится самим собой. Он ощущает чувство вины и раскаяния.

Даже единственный нервный срыв не проходит бесследно. На уровне высшей нервной системы закрепляется патологический стереотип. Так профессиональный стресс превращается в обыденность. Страдают не только и не столько нервная реакция – поражаются внутренние органы. Постоянная централизация кровообращения приводит к кислородному голоданию периферических органов, обостряется язвенная болезнь, развивается варикозное расширение вен, снижается потенция.

#### *Факторы профессионального стресса*

Существуют группы факторов, способствующих развитию ситуационных неврозов, связанных с профессиональной деятельностью:

Трудовые. Недогрузки или перегрузки работой. Если человеку на работе не хватает нагрузки, работник начинает считать себя недооценённым и в какой-то мере неполноценным. При повышенной нагрузке, сотрудник находится в состоянии тревоги;

Должностные. Непонятные требования к исполнению работы вызывают чувство неопределённости. Сотрудники не знают и не могут предполагать, как результаты их труда будут оценены начальством;

Карьерные. Эти факторы профессионального стресса имеют две составляющие: боязнь увольнения и задержка профессионального продвижения;

Личностные. Проблема распределения времени на семью и работу. Помимо психологических причин существуют физические стрессовые факторы: неустроенность рабочего места, шум, вибрация, контакты с вредными веществами.

### **3. Синдром «опустошения» и «профессионального выгорания»**

Синдром профессионального выгорания (СПВ) – это болезненное состояние, характеризующееся сниженным настроением, отсутствием получаемого от работы удовольствия, субъективным ощущением эмоционального и энергетического опустошения с одной стороны и ощущением постоянного напряжения с другой. Это состояние может развиваться у всех людей, но наиболее распространено у людей работающих в сфере услуг.

Другое название этого состояния синдром менеджера. Распространенность в настоящее время обусловлена тем, что всё большее количество людей в современном обществе задействованы в сфере услуг, а не в производстве, как это было раньше.

Также глобализация и развитие информационных технологий с одной стороны позволяет большому количеству людей общаться, с другой стороны делает это общение в определённой степени обязательным. И если долгие годы круг профессионального общения был ограничен небольшим количеством людей живущих в одном населённом пункте и работающих в одном месте, то с развитием сначала транспорта, а затем и мультимедиа технологий трудовые коллективы стали более пёстрыми и пластичными.

Другими словами современный работник сферы услуг контактирует на рабочем месте с большим количеством в большей степени отличающихся людей, часто являющихся носителями разных культурных, социальных, религиозных, этнических и других ценностей.

И если одни люди по своим характерологическим и личностным чертам предрасположены к такому интенсивному общению, то иные напротив такой насыщенности или не переносят, или это даётся им с трудом. К последним относятся люди, которым в связи с работой приходится много общаться с незнакомыми людьми или людьми малознакомыми. Это руководители и менеджеры, также это медицинские и социальные работники, преподаватели и воспитатели, представители силовых структур. У

представителей этих профессий высок риск формирования прецедента в связи с имеющимся в прошлом отрицательным опытом общения с потребителем услуги. Также к людям, входящим в группу риска развития СПВ относятся застенчивые, сенситивные личности, люди с замкнутым интровертированным характером, часто излишне концентрирующиеся на мелочах. Любой межличностный контакт для таких людей эмоционально высоко значим и в случаях, когда общение приходится ставить «на поток» быстро наступает эмоциональное истощение.

Другим фактором риска является постоянный внутриличностный конфликт, связанный с работой. Несмотря на то, что женщины в ходе эмансипации последних ста лет добились успехов в освоении практически всех профессий, семья остаётся основной социальной средой для женщин. Из-за этого женщины часто стоят перед выбором «семья, или работа?» Очевидно, что неясность в этом вопросе порождает двойственную стратегию и дальнейший жизненный сценарий, что в свою очередь приводит к дальнейшему эмоциональному выгоранию.

Кроме того, эмоциональная сфера в связи с работой страдает у людей, находящихся в ситуации, когда им приходится переживать и испытывать всяческие волнения. Это люди, находящиеся в нестабильном положении на работе, которое может быть связано с работой без трудовой книжки или договора, работающие по краткосрочным, постоянно перезаключаемым контрактам, люди пенсионного и предпенсионного возраста.

Очевидно, что работа в условиях постоянного эмоционального напряжения рано или поздно должна привести к истощению. СПВ может достаточно быстро развиваться у людей, которые попав в новую, непривычную для себя обстановку должны показывать высокую профессиональную эффективность. В частности это относится к людям, резко сменившим поле деятельности. Также в качестве примера можно привести молодого специалиста, начинающего выполнять ответственную работу и при этом остро осознающего свою некомпетентность. В случаях такой острой диссоциации СПВ может развиваться за шесть месяцев. Другими словами, эмоциональное выгорание это истощение эмоциональных ресурсов человека, связанное с несоответствием профессиональных возможностей и эмоциональных потребностей в самореализации. Если человек выполняет рутинную работу, которая не приносит ему удовольствия, то само по себе это может стать проблемой. Возникает внутренний конфликт между вытесняемым нежеланием работать и социально приемлемым формальным согласием продолжать деятельность, поскольку «так нужно».

Решение данной проблемы лежит в плоскости данного конфликта. Первым шагом является осознание проблемы. Если человек способен хотя бы временно оторваться от привычной рутины и посмотреть на ситуацию со стороны, то само по себе это станет значительным шагом к выходу из создавшейся проблемы. В таком случае внутриличностный конфликт переводиться из неосознанно чувственной сферы в сознательно мыслительную. Другими словами, вместо того чтоб непонятно почему испытывать эмоциональное опустошение, человеку представляется возможность логически разрешить понятную ему проблему. Однако в том случае если вы находите у себя признаки эмоционального выгорания, однако не можете самостоятельно разрешить проблему, вам необходимо обратиться за помощью к специалисту. Работа должна приносить удовольствие, быть вашим отображением в обществе, а не являться непосильным грузом и, уж тем более, не быть причиной проблем со здоровьем.

### **1.7 Лекция №7 (2 часа)**

**Тема: «Деловое общение и карьерный успех»**

### 1.7.1 Вопросы лекции:

1. Виды карьерных стратегий.
2. Выбор карьеры и устройство на работу.
3. Карьерный рост и моббинг персонала.

### 1.7.2 Краткое содержание вопросов

#### 1. Виды карьерных стратегий.

Знание основ управленческой психологии — основа карьерного успеха. В современном понимании карьера — это своеобразный поиск себя, своего пути. С одной стороны, она означает, что человек смог реализовать себя, а с другой — то, что его деятельность высоко оценена.

Профессиональная деятельность — одна из сфер самореализации личности, ее персонализации. В профессиональной деятельности человек имеет возможность раскрыть и проявить свои способности, личностные и профессиональные качества, добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей и для общества в целом.

В России мужская карьера начинается около 20 лет, к 27-33 годам имеет свой резкий взлет и дальше продолжается с ровным нарастанием. Женская карьера может начаться одновременно с мужской, однако самый плодотворный и яркий период для женщины наступает в возрасте 35-40 лет. Именно в этот момент может произойти сильный скачок в уровне профессиональной самореализации.

#### Типы профессиональной карьеры:

«*скалолаз*» - обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним локусом контроля; добивается профессиональной карьеры сознательно, с полной отдачей и самоконтролем; отличный специалист; пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации;

- «*имитатор*» — обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним локусом контроля; стремится к карьерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства; мастер «пускать пыль в глаза»; легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать; склонен общаться с нужными и успешными в карьерном смысле людьми; умело организует работу других и может в лучшем свете представить даже незначительные успехи;

- «*мастер*» — обладает высокой самооценкой, низким уровнем притязаний, внутренним локусом контроля; интересуется новыми областями деятельности, нередко сопряженными с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные задачи; достигнув намеченного, часто теряет интерес к работе; продвижение по карьерной лестнице его мало интересует: для него главное — ощущение движения вперед, а не вверх, поэтому он может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий;

- «*муравей*» — обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний, внешним локусом контроля; работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано; отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью; очень ценен как исполнитель, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства; для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми;

«*вечный студент*» — обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним локусом контроля; хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе; безынициативен; за новое берется с осторожностью; склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению дополнительного

образования; при выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы;

*«организатор»* — обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним локусом контроля; в жизни надеется только на себя; движется по карьерной лестнице, подгоняемый прежде всего самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально; ему мешают недоверие к коллегам и склонность к самокопанию; он чувствует себя ответственным за всё, что происходит в организации; успешно работает в стабильной ситуации; умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие; в близких к экстремальным условиям решения принимает спонтанно, хаотично, иногда ошибочно.

Женщинам, претендующим на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не конкретным ограниченным набором навыков, а такими умениями, как способность адаптироваться к меняющимся организационным условиям, постоянно оценивать результативность своей деятельности, самообучаться.

От уровня вашей тревожности и эмоциональной устойчивости будет зависеть продолжительность работы в той или иной должности на различных уровнях иерархии. Очень важны и такие личностные факторы, как общительность, открытость и сила воли. Они облегчают продвижение по службе. И, наоборот, из-за мнительности или подозрительности карьера может пострадать. Максимальные результаты достигаются тогда, когда профессионализм сочетается с высокими личностными качествами.

### **Виды карьерных стратегий**

Виды карьерных стратегий зависят от сроков, времени и характера продвижения по служебной лестнице. При этом специалистами выделяются:

- *типичная карьера* — предполагает постепенное продвижение человека к вершинам иерархии по мере роста профессионализма. Продолжительность такой карьеры составляет 35—40 лет, в течение которых человек последовательно проходит от восьми до двенадцати должностных позиций;

- *скоростная карьера* — предполагает стремительное, но всё же последовательное продвижение человека по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в два-три раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности составляет от трех до четырех лет, то при «скоростной карьере» — от одного года до двух лет;

- *десантная карьера* — характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно;

*атипичная карьера* — должностное продвижение человека характеризуется стремительными взлетами или падениями, перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы;

*-непрерывно-прогрессивная карьера* — связана с развитием по восходящей линии, когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности;

- *прогрессивно-прерывистая карьера* — предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов;

- *внутриорганизационная карьера* — предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности внутри одной организации.

Здесь он обучается, здесь же поступает на работу, получает профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, отсюда же уходит на пенсию. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной;

- *межорганизационная карьера* — предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной:

- *специализированная карьера* — предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется;

- *неспециализированная карьера*, особенно широко развитая в Японии, основана на убеждении, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не в какой-либо отдельной области.

Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях;

*вертикальная карьера* — предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, сопровождающееся более высоким уровнем оплаты труда;

*горизонтальная карьера* — предполагает расширение или усложнение задач на прежней ступени с адекватным изменением вознаграждения;

*ступенчатая карьера* — совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры;

*скрытая карьера* — является наименее очевидной для окружающих и доступной лишь ограниченному кругу людей, имеющих обширные деловые связи вне организации;

*центростремительная карьера* — предполагает движение к руководству организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности;

*замедленная карьера* — отличается пребыванием человека на отдельных должностях более 5—6 лет, при этом происходят «застывание», стагнация. Наступает застой — карьерная ситуация, при которой в течение длительного времени (пяти—восьми лет) не происходит существенных изменений.

### **Этапы профессиональной деятельности**

Можно выделить четыре закономерных этапа профессиональной деятельности, которые, как правило, проходит работник, желающий построить карьеру.

*Первый этап* — поиск своего места в жизни, профессиональное самоопределение и получение соответствующего образования. Карьера выступает как эмоционально насыщенный, но слабоструктурированный образ и нередко конкретизируется в значимом человеке, например родителях, авторитетных знакомых или кумирах.

*Второй этап* — вхождение в должность и профессиональная адаптация — характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности. Зарождаются потребности в принятии на себя новой роли и в осуществлении намерений или притязаний. Точность образа будущей карьеры нарастает в течение первых двух-трех лет работы и достигает предельных значений по их завершении.

*Третий этап* — становление в должности — характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно-деловые, профессионально важные качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях.

*Четвертый этап* наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как личностно-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности.

На любом этапе карьеры для достижения успеха необходимы упорство и вера в себя. В жизни многих людей самые разнообразные неудачи оказывались предтечами самых больших достижений.

## **2. Выбор карьеры и устройство на работу.**

Выбор карьеры — очень сложный и ответственный вопрос в жизни. От его решения будет зависеть не только ваше финансовое благополучие, но и личная жизнь. От того, какой путь избирает человек, будет зависеть и его окружение: друзья и враги, союзники и идейные противники, вкусы и предпочтения, ценности и интересы. От выбора карьеры зависит и уровень самооценки человека. Местожителство часто также обусловлено выбором карьеры. Таким образом, **выбор карьеры** — один из решающих факторов жизненного успеха и счастья.

В современных отечественных условиях профессия, получаемая в вузе, становится базой для трудовой карьеры человека. Однако многим людям часто приходится переучиваться, повышать свою квалификацию, писать кандидатские и докторские диссертации, приобретать новые специальности и начинать всё сначала в совершенно новой для себя сфере деятельности. Случается, что люди меняют место работы в зрелом, а иногда и в пенсионном возрасте.

Совершать этот выбор стоит очень обдуманно, невзирая на давление окружающих или не идя по пути наименьшего сопротивления, иначе человек может всю жизнь прожить с коэффициентом наименьшего полезного действия.

Эрих Фромм по этому поводу сказал: *«Человек по своей природе — существо активное; бездействуя, он приближается к смерти»*. Чтобы избежать этого, нужно тщательно проанализировать ситуацию, взвесить все «за» и «против», проделать целый ряд мыслительных операций.

Можно предложить следующий алгоритм выбора и оценки карьеры:

**1. Проанализировать ситуацию.** Очень часто выбор карьеры зависит от финансовых возможностей человека или семьи, в которой он родился. В этом плане легче всего и лучше всего тем, у кого дети продолжают путь, выбранный родителями.

Например, известны целые династии ученых, музыкантов, политиков, врачей, учителей, архитекторов, художников, журналистов, актеров и др. *Во-первых*, генетический фактор — залог успеха. *Во-вторых*, связи родителей. *В-третьих*, если родители были успешными, у них имеются и определенные финансовые накопления. Однако очень часто дети преуспевающих в чем-то родителей не хотят заниматься их профессией, желая освоить совершенно иной вид деятельности. Тогда им нужно осваивать «непаханое поле».

А в наши дни, не имея определенных связей, часто приходится задействовать имеющиеся сбережения. И если родители их имеют, то сделать выбор в соответствии с интересами и способностями гораздо легче. В противном случае приходится занимать, чтобы оплачивать образование или проживание в другом городе, либо выбрать то, что является более доступным и приемлемым на данном этапе. В этом случае особенно расстраиваться не стоит, поскольку сам по себе диплом выпускника вуза не является залогом успешности карьеры. Карьера успешна только тогда, когда она интересна человеку и соответствует его способностям.

**2. Оценить свои способности.** Для этого нужно вспомнить свои успехи и неудачи. Какие предметы вам давались легко, а какие — с трудом? Когда вы себя чувствовали лучшим, а когда — в числе отстающих? К каким наукам вы более склонны: к гуманитарным, точным, естественным, требующим физической или умственной активности? Конечно, нужно не забывать о вероятности заблуждений такого способа



оценки собственных способностей. Как известно, А. Эйнштейн, совершивший научную революцию, в школе считался посредственным учеником.

Мы также можем не догадываться об истинных способностях, так как на наше представление о них большое влияние оказывают оценка учителя или одобрение (неодобрение) группы. Хотя к мнению окружающих всё же стоит прислушиваться. Ведь если окружающие постоянно высказывают сходные суждения о достоинствах и недостатках человека, то, возможно, они правы. Однако для более точного ответа следует воспользоваться специальными психологическими тестами для определения способностей (тесты интеллекта, тесты достижений и тесты специальных способностей). На сегодняшний день разработаны тесты, которые могут предсказать успешность или неуспешность человека практически в любой области профессиональной деятельности. Это позволит вам определить свои способности, однако не решит другую проблему.

2. **Уточнить, какие вы имеете ценности и интересы.** Если вы правильно определите свои интересы, то скорее всего выберите ту профессию, которая будет приносить удовлетворение. Однако сам по себе интерес к деятельности не доказывает пригодности к ней. Человек может мечтать о карьере композитора, но сочинять музыку, не превышающую по своему мастерству уровня «собачьего вальса».

Далеко ли продвинется карьера такого горе-композитора? Конечно, нет. Поэтому нужно соизмерять свои желания со своими возможностями. Необходимо уточнить и свои ценности. Для этого также можно использовать специальные тесты и опросники. Подумайте, что вы ждете от карьеры? Какой доход вас устроит? Что для вас важнее: деньги, власть или слава? К какому результату вы стремитесь? Вам больше по душе работать в маленькой или в большой организации? В мегаполисе или в маленькой провинциальной деревушке? Готовы ли вы к командировкам? Сможете ли бывать за границей? Как вам нравится работать — в одиночку или в группе? Хотите ли вы сами планировать и организовывать свою работу или действовать в строго определенных рамках? Западные психологи полагают, что человек с неудовлетворенной потребностью в безопасности обычно предпочитает жестко определенную, рутинную работу, тогда как людям с ярко выраженной потребностью в достижении доставляет удовольствие работа, требующая творческого подхода.

#### **4. Оценить гендерные и культурные факторы.**

К сожалению, и в наши дни значительная часть женщин работает на низкооплачиваемых работах. Они медленнее продвигаются по служебной лестнице по сравнению с мужчинами. Многие из них работают на низкооплачиваемых должностях оттого, что вынуждены совмещать работу с семейными обязанностями.

Проблематичны для женщины и выезды в служебную командировку. Они не меньше мужчин заинтересованы в своей работе, однако обстоятельства часто ограничивают их карьеру. В основном им приходится совмещать супружеские, родительские и служебные обязанности. В большинстве семей ответственность за ведение домашнего хозяйства и воспитание детей — женская обязанность. Поэтому неудивительно, что женщины, сделавшие карьеру и добившиеся руководящей должности, очень часто остаются одиночками. Всё это следует учесть, выбирая себе карьеру.

Успешная карьера дается ценой немалых усилий. Нужно определить с самого начала, не слишком ли тяжело будет ее бремя? Кроме того, не следует забывать о влиянии культурных стереотипов. Например, если в США врачами и дантистами работают в основном мужчины, то в России большинство врачей — женщины. Культура современного общества решающим образом определяет, в какой мере мы можем добиться карьерного успеха. Нужно попытаться выяснить, есть ли будущее у той или иной профессии, степень ее востребованности в том или ином регионе страны и т.д.

5. **Проанализировать рынок труда.** При выборе карьеры не в последнюю очередь оценивается и возможность будущего трудоустройства. Далеко не каждый может стать Президентом Российской Федерации, равно как и честолюбивая мечта о первом

полете на Юпитер пока, наверное, останется мечтой, так как никто туда лететь не собирается. Даже те специальности, которые в настоящее время пользуются спросом, в будущем могут оказаться ненужными. Техника шагает вперед, вытесняя собой рутинный труд человека, но в то же время и ликвидируя рабочие места. Конечно, есть и стабильные сферы деятельности, такие, например, как медицинские и похоронные услуги, образование и наука, политика и религия, экономика и юриспруденция и др. Однако спрос на профессии дворника, грузчика или кондуктора в развитых странах заметно сокращается.

**6. Узнать о рабочих условиях и необходимых требованиях.**

*Во-первых*, нужно выяснить, какие умения и практические навыки необходимы для вашей работы (к примеру, быстрота реакции, коммуникативные навыки, хорошая память, стопроцентное зрение, острый слух или специальная подготовка).

*Во-вторых*, нужно узнать, каковы условия труда специалистов выбранной сферы деятельности (например, работа в помещении или на улице, в отдельном кабинете или в общей комнате, с униформой или без нее, с нормированным или ненормированным графиком работы и т.д.).

Найдя подходящее место работы, необходимо позаботиться о том, чтобы быть туда принятым. Всё чаще в отечественных условиях для этого используются не только устные способы (собеседование), но и письменные (так называемые аппликационные письма и резюме).

**Аппликационное письмо** предполагает краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность. Фирма может разработать свой специальный бланк документа, заменяющего необходимость написания аппликационного письма. Однако если такой альтернативы нет, следует учитывать *несколько рекомендаций* по его составлению:

- выяснить фамилию руководителя интересующего подразделения или фамилию менеджера по персоналу;
- избегать слов и выражений, свидетельствующих об отчаянии или чувстве безнадежности;

### **3. Карьерный рост и моббинг персонала.**

Термин «моббинг» начал интенсивно использоваться в Европе более десяти лет тому назад. Он обозначает активное моральное преследование отдельной личности или целой социальной группы в той организации, где они трудятся.

Моббинг всегда сопровождается признаками социального конфликта и, что особенно важно, агрессивным поведением одной из сторон. В современной России данный социальный феномен малоизвестен. Компании той или иной организационно-правовой формы и сами граждане стараются его не афишировать.

В Трудовом кодексе РФ и других федеральных законах, в той или иной степени регламентирующих социально-трудовые отношения, термин «моббинг» отсутствует и не предусмотрены меры его предупреждения. Однако в настоящее время данному социальному феномену уделено внимание Европейской социальной хартией (пересмотренной). Российская Федерация подписала этот документ по распоряжению Президента РФ от 12.05.00 № 151 рп «О подписании Европейской социальной хартии (пересмотренной)». В настоящее время идет работа, направленная на ратификацию этого правового акта в сфере социально-трудовых отношений.

Рассматриваемое социальное явление не относится к категории отдельных, случайных действий, направленных против одного работника или группы работников. **Моббинг** – это длительный управляемый и целенаправленный процесс. Работник или группа работников ощущают преследование ежедневно или с периодическим постоянством.

Последствия моббинга отрицательно сказываются не только на его объекте, но и на деятельности самой организации. Так, моббинг ведет к отчуждению работников, абсентеизму, усиливает текучесть кадров, отравляет психологический климат в рабочем коллективе, что негативно сказывается на результатах деятельности структурных подразделений и организации в целом.

### ***Источник моббинга и его направленность***

Для борьбы с моббингом необходимо знать, кто именно его осуществляет. Моббинг может использоваться в качестве орудия борьбы менеджмента (администрации) с работником или группой работников либо представлять собой целенаправленные действия других сотрудников.

Моббинг в системе социально-трудовых отношений имеет либо вертикальную, либо горизонтальную направленность. Его источником может быть конкретная личность; группа людей; институт, призванный регулировать производственные (социально-трудовые) отношения.

**Горизонтальный моббинг** – это моральное преследование на уровне одной профессиональной группы либо одного структурного подразделения. В качестве субъектов конфликтного взаимодействия выступают сотрудники структурного подразделения. Моральное преследование развивается по одной из схем: «сотрудник – сотрудник», «группа сотрудников – сотрудник».

**Вертикальный моббинг** представляет собой моральное преследование по вертикали управления персоналом. Источником может быть вышестоящее должностное лицо либо соответствующий институт. Иногда вертикальный моббинг осуществляется снизу вверх группой сотрудников, занимающих подчиненные должности. В таких случаях объектом морального преследования становится вышестоящий руководитель.

Российская практика свидетельствует о существовании и так называемого институционального моббинга, под которым понимается моральное преследование работников с использованием таких институтов, как аттестация персонала, квалификационные экзамены, рассмотрение служебных споров (см. ст. 48, 49, 69, 70 Федерального закона от 27.07.04 № 79 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

Ситуацию, когда объект моббинга пытается сдержать натиск преследования, можно квалифицировать как латентный (не проявляющийся открыто) конфликт. Такая стадия со временем может перейти в стадию открытого организационного конфликта.

### ***Факторы, способствующие возникновению моббинга***

Представляется важным уделить внимание проблеме накопления конфликтного потенциала, которое предшествует началу морального преследования работника или группы работников.

Формированию конфликтного потенциала способствуют следующие ситуации:

- при приеме сотрудника на работу не оговорены и не формализованы в трудовом договоре вопросы признания и защиты его достоинства;
- в организации отсутствует институт обсуждения взаимных проблем и обжалования действий должностных лиц;
- затруднен доступ к институтам, регулирующим эту область отношений и приспособляющим ее к новым условиям;
- установлены неодинаковые для всех нормы поведения персонала, в их изложении и применении просматривается дискриминация;
- правила, касающиеся различных интересов (как правило, противоположных) работодателя и работников не прозрачны и существует проблема их легитимности;
- работники не объединены в профсоюз, либо первичная профсоюзная организация только позиционирует себя в качестве защитника прав и интересов работников.

### **Мотивы, побуждающие к моббингу:**

- сознательная или бессознательная неприязнь к объекту, причины которой коренятся в культуре, воспитании, психологии личности и социальной группы;
  - столкновение интересов, борьба за обладание ресурсами и властью;
  - половой инстинкт и сексуальная патология;
  - желание менеджмента (администрации) приструнить строптивого работника, проучить его, поставить на место;
  - противоположные интересы работника и работодателя (его представителей)
- т. д.

Моббинг как элемент социального конфликта наиболее часто проявляется при столкновении противоположного отношения работников и работодателя (его представителей) к проблемам обеспечения занятости, достойных условий труда, карьерного роста работников и т. п.

В случае затруднений с обеспечением занятости, особенно когда у администрации нет достаточных юридических оснований для перевода или увольнения тех или иных работников, менеджмент нередко самостоятельно или посредством привлечения лояльных работников разворачивает против них моббинг. Здесь можно говорить об инструментальной агрессии по отношению к работникам. Данный вид агрессии является средством для достижения цели, преследуемой менеджментом (администрацией) конкретной организации. А целью является «выдавливание» работников из определенного структурного подразделения или непосредственно из организации.

#### ***Основные формы моббинга***

Прежде всего следует разграничить природу моббинга. Преследование может быть неосознанным; осознанным; управляемым. Наиболее агрессивным считается управляемый моббинг, при котором агрессивные действия предпринимаются группой нападающих с целью выполнения негласных установок менеджмента (администрации), либо непосредственно должностными лицами, представляющими интересы работодателя.

Управляемый моббинг может быть элементом политики организации по отношению к персоналу либо использоваться для увольнения работников, минуя нормы и правила, предусмотренные действующим законодательством.

#### **В настоящее время известны следующие формы моббинга:**

**1) вербальная агрессия** (провокационные вопросы; лживые утверждения; утверждения, построенные на оценке характера, частной жизни сотрудника; сомнения в уровне его профессионализма и компетентности; эмоциональные нападки и угрозы; недоверие к приводимым им аргументам; безосновательное обвинение в чем-либо и др.);

**2) вербальная агрессия**, сопровождаемая грубыми жестами;

**3) постоянная дискуссия** с работником с целью демонстрации своего должностного статуса и превосходства (грубое и надменное прерывание подчиненного; выражение несогласия прежде, чем работник успеет высказать собственную мысль, изложить точку зрения, привести аргумент; восприятие только того, что можно каким-либо образом использовать против работника; игнорирование объективных и обоснованных доводов и т. д.);

**4) действия, выражающие неприязненное отношение** к личности (бойкот со стороны сослуживцев; размещение на рабочем месте сотрудника различных посторонних предметов; развешивание анонимных карикатур и др.);

**5) вспышки гнева**, сопровождающиеся грубыми высказываниями, унижающие личность работника, провоцирующие его на совершение ошибок либо на ответное некорректное поведение;

**6) демонстративный отказ** от продолжения обсуждения проблемы совместно с работником или в его присутствии;

**7) специальное сокращение сроков выполнения работником поручений** либо нарочитая медлительность в принятии решений, касающихся выполненных им заданий;

**8) умышленное непредставление работнику полной и достоверной информации**, необходимой для выполнения порученного задания;

**9) бойкот** со стороны должностных лиц, выражающийся в периодическом прекращении выдачи работнику заданий и поручений;

**10) безосновательное изменение размера заработной платы** работника без разъяснения причин;

**11) перемещение рабочего места** с целью морального угнетения сотрудника;

**12) намеренное распространение ложной информации и слухов** о работнике;

**13) нелегитимное коллегиальное рассмотрение поведения** работника;

**14) рассмотрение сфабрикованных жалоб и докладных**, которые по объективным причинам не могут привести к наложению на работника дисциплинарного взыскания;

**15) действия**, направленные против работника и квалифицируемые как сексуальное домогательство.

### ***Предупредительные меры***

Рассмотрим, как можно предотвратить моббинг посредством нормативного регулирования социально-трудовых отношений. Статьей 26 ч. I Европейской социальной хартии(пересмотренной) предусмотрено, что «все работники имеют право на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности». Исходя из общепризнанных норм международного права, а также положений Конституции РФ одним из основных принципов правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в России признается обеспечение права на защиту достоинства работников в период трудовой деятельности (ст. 2 ТК РФ).

Проблема предупреждения моббинга лежит в плоскости таких видов деятельности общества и государства, как нормотворчество (централизованное и локальное), а также управление (менеджмент) в организациях государственного и частного секторов экономики. Посредством централизованного и локального нормотворчества могут быть предусмотрены меры, направленные на предупреждение моббинга, и ответственность работников, должностных лиц, которые осуществляют моральное преследование определенного индивидуума или социальной группы. В свою очередь, нужно, чтобы система управления персоналом в организациях всех секторов экономики отвечала требованиям теории менеджмента. Это означает, что функции структурных подразделений, предназначенных для управления персоналом (кадровых служб), должны включать управление социальными конфликтами межличностного и межгруппового характера.

Представляется необходимым осуществлять следующие действия, направленные на предупреждение моббинга:

**1) разрабатывать и утверждать локальным нормативным актом либо включать в действующий коллективный договор положения об этике поведения**, которые предусматривали бы запреты:

- на нецивилизованное, неэтичное поведение вышестоящих должностных лиц по отношению к подчиненным и нижестоящим должностным лицам;

- умышленные действия (подстрекательство к ним), которые могут оскорбить, унижить человеческое достоинство работника или подчиненного, нанести ему моральную или психологическую травму;

- содействие конкурентной борьбе в продвижении по службе посредством применения различных форм моббинга;

**2) подключать кадровые службы к управлению социальными конфликтами** (межличностными и межгрупповыми) в широком смысле этого термина;

**3) создавать условия для того, чтобы каждый работник мог обжаловать действия** (бездействие) должностных лиц в случаях мнимого или действительного морального преследования индивидуума или социальной группы. На практике вопрос существования

моббинга должен рассматриваться как в административном порядке, так и в порядке разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов;

4) вводить в практику контроль за состоянием социально-психологического климата в структурных подразделениях и организациях.

Все перечисленные формы моббинга подразделяются на действия, направленные против индивидуума или социальной группы и представляющие собой агрессию, и на действия, которые в той или иной степени являются противоправными. Моральное преследование на рабочем месте (в организации), с одной стороны, представляет собой открытую агрессию, с другой – нарушение прав и свобод личности или социальной группы. В связи с этим проблеме психологического притеснения работников необходимо уделить самое пристальное внимание.

## **1.8 Лекция №8 (2 часа)**

### **Тема: «Устное деловое общение»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Языковые особенности официально-делового стиля в русском языке
2. Деловое общение и его основные принципы
3. Этика и психология делового общения
4. Межкультурный аспект устного делового общения

#### **1.8.2 Краткое содержание вопросов**

##### **1. Языковые особенности официально-делового стиля в русском языке**

Официально-деловой стиль обслуживает сферу сугубо официальных отношений. Это стиль административно-канцелярской документации, законодательных актов, дипломатических документов.

Формирование официально-деловой письменной речи во всех языковых культурах обусловлено развитием государственности, аппарата управления и связано с необходимостью документально закреплять правовые отношения юридических и частных лиц.

В России современные требования к оформлению организационно-распорядительной (административной) документации зафиксированы государственным стандартом (ГОСТ Р 6.30 – 2003 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»).

Для официально-делового стиля характерна предельная конкретность содержания при абстрактности, типизированности, штампованности средств выражения. Официальной речи свойственна конкретность, стандартность изложения и характер предписания, долженствования.

Интернациональные свойства делового письма – следствие универсальности задач, которые оно призвано решать, а именно – служить инструментом делового общения, языковым средством фиксации (документирования) управленческой, деловой, служебной информации. К служебной информации предъявляются общие требования: достоверность (объективность), актуальность (необходимость, новизна, своевременность), убедительность (аргументированность), полнота (достаточность информации).

Итог документирования – создание документа, среди функций которого выделяют следующие: информационная, социальная, коммуникативная, культурная, управленческая, правовая, функция исторического источника. Указанные функции имеют

интернациональный характер и определяют общие для разных языковых культур требования к документу.

Характерные особенности официально-делового стиля можно также рассмотреть на основе разбора требований, предъявляемых к деловому письму:

- 1) лаконизм,
- 2) достаточность информационного сообщения, отвечающая целям письма и характеру отношений,
- 3) стандартизация и унификация,
- 4) ясность и недвусмысленность языка сообщения.

Лаконизм (оптимально письмо не должно превышать объема одной-двух страниц) сочетается в деловых письмах с требованием полноты информации, точнее, с принципом ее достаточности. Глубина изложения вопроса зависит от целей документа: в информационном письме достаточно назвать факты и события, в письме-просьбе предмет письма должен быть четко обозначен и исчерпывающе обоснован.

Требование достоверности (объективности) информации означает, что деловое сообщение должно отражать фактическое состояние дел, давать непредвзятую, беспристрастную оценку событий.

Стандартизация и унификация – одно из обязательных свойств официально-деловой письменной речи, в той или иной степени характеризует все типы деловых бумаг, обуславливает строгую композиционную соотносимость и закреплённость частей делового письма.

Ясность и недвусмысленность языка сообщения достигается предметной и коммуникативной точностью. Предметная точность – это точность факта, соответствие обозначаемому. С точки зрения языкового оформления высказывания предметная точность достигается точностью употребления слов, т. е. использованием слов в соответствии с их лексическим значением.

Под коммуникативной точностью понимается точность реализации замысла пишущего. Она достигается соотношением смысла слов, контекста, грамматической конструкции и частей текста. Нарушение коммуникативной точности высказывания и других основных принципов ведет к непониманию, осложняет восприятие содержания сообщения.

#### *Языковые особенности официально-делового стиля.*

Предельно сухой и нейтральный стиль изложения должен быть свободен не только от разговорных и тем более жаргонных или диалектных слов, но и литературных слов, обладающих эмоционально-экспрессивной окраской. В официально-деловом стиле часто употребляются сложносокращенные слова (*СНГ, ГКО, Минсельхозпрод, АПК, СПбГУ, АО, МВФ*) и существительные, образованные от глаголов (*документирование, хранение, несоблюдение*), поскольку для этого стиля характерно явное преобладание имени над глаголом.

Для официально-делового стиля характерно также частое употребление глаголов в форме повелительного наклонения и в неопределенной форме в значении повелительного наклонения (*освободить от арендной платы, установить ежемесячную доплату*). Если глаголы употребляются в форме настоящего времени, они также имеют характер предписания (*закон устанавливает, льгота не распространяется*).

Нормой считается использование так называемого логического, книжного синтаксиса: употребление повествовательных, двусоставных, полных предложений с прямым порядком слов; предложений, осложненных однородными членами, причастными и деепричастными оборотами; сложных предложений.

Широкое употребление языковых формул – устойчивых (шаблонных, стандартных) языковых оборотов, используемых в неизменном виде. Наличие их в деловой речи – следствие регламентированности служебных отношений, повторяемости управленческих

ситуаций и тематической ограниченности деловой речи. Задача составителя текста упрощается благодаря возможности выбора готовой формулы «сообщаем, что...», «считаем целесообразным...», «просим Вас рассмотреть вопрос о...», в соответствии с речевым замыслом: сообщить, высказать просьбу, свою точку зрения.

Помимо выражения типового содержания языковые формулы нередко выступают как юридически значимые компоненты текста, без которых документ не обладает достаточной юридической силой, или являются элементами, определяющими его видовую принадлежность, например, в гарантийном письме: «Оплату гарантируем. Наш расчетный счет...», в письме-претензии: «...в противном случае дело будет передано в арбитражный суд». Выражая типовое содержание, языковые формулы обеспечивают точность и однозначность понимания текста адресатом, сокращая время на подготовку текста и его восприятие.

Важную роль играют реквизиты — постоянные элементы содержания документа.

Реквизиты — это обязательные признаки, установленные законом или распорядительными положениями для отдельных видов документов. Именно реквизиты обеспечивают фактологическую достоверность и узнаваемость официальных бумаг.

Требования к оформлению реквизитов, изложенные в ГОСТе, распространяются на все типы документов. Однако ни один документ не оформляется полным набором реквизитов. Их состав зависит от назначения документа.

## **2. Деловое общение и его основные принципы**

Деловое общение сегодня проникает во все сферы общественной жизни. В коммерческие, деловые отношения вступают предприятия всех форм собственности, частные лица. Компетентность в сфере делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в любом деле: науке, искусстве, производстве, торговле. Что касается менеджеров, предпринимателей, организаторов производства, людей, занятых в сфере управления, то коммуникативная компетентность для представителей этих профессий представляет важнейшую часть их профессионального облика.

Специфика делового общения заключается в том, что столкновение, взаимодействие экономических интересов и социальное регулирование осуществляется в правовых рамках. Чаще всего люди вступают в деловые отношения, чтобы юридически оформить взаимодействия в той или иной сфере. Идеальным результатом взаимодействия и правового оформления отношений становятся партнерские отношения, построенные на основах взаимного уважения и доверия.

Другой специфической особенностью делового общения является его регламентированность, т.е. подчиненность установленным правилам и ограничениям.

Эти правила определяются типом делового общения, его формой, степенью официальности и теми конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися. Эти правила определяются национальными культурными традициями и общественными нормами поведения.

Они фиксируются, оформляются в виде протокола (делового, дипломатического), существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

В зависимости от различных признаков деловое общение делится на:

- 1) устное — письменное (с точки зрения формы речи);
- 2) диалогическое — монологическое (с точки зрения однонаправленности / двунаправленности речи между говорящим и слушающим);
- 3) межличностное — публичное (с точки зрения количества участников);
- 4) непосредственное — опосредованное (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата);
- 5) контактное — дистантное (с точки зрения положения коммуникантов в пространстве).



Все перечисленные факторы делового общения формируют характерные особенности деловой речи.

В большей степени различаются устная и письменная деловая речь: обе формы речи представляют системно различающиеся разновидности русского литературного языка. Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь — различные формы гибридных стилевых образований.

Значительны языковые различия между диалогической и монологической деловой речью. Если монологическая речь в большей степени тяготеет к книжной речи, то диалогическая - к разговорной, что отражается в первую очередь на текстовой организации и синтаксических особенностях речи. Диалогическое общение — это по преимуществу межличностное общение, а публичная речь — это монологическая речь.

Дистантное, всегда опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и т.п.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к интонационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикологии и предметов в качестве носителей информации.

Сегодня рамки делового общения расширяются. Реклама, светское общение становятся неотъемлемой составляющей делового общения. Успех предприятия, дела сегодня во многом зависят от умения представить свои позиции в наиболее выгодном свете, заинтересовать потенциального партнера, создать благоприятное впечатление. Поэтому, помимо читаемой монологической речи, в практику делового общения все активнее входит подготовленная, но нечитаемая монологическая речь (презентационная речь, торжественная речь, вступительное слово на различных встречах), поздравительные письма и другие этикетные тексты.

Владение всеми перечисленными жанрами делового общения входит в профессиональную компетенцию менеджера, руководителя.

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель делового общения — постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации.

Однако деловое (корпоративное) общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Корпоративное общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Формы корпоративного общения: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

**Деловая беседа** — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

**Деловые переговоры** — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

**Спор** — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

**Деловое совещание** — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

**Публичное выступление** — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

**Деловая переписка** — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную.

**Деловое письмо** — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица.

К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются следующие методы воздействия: поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к поощрениям — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т.е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу.

Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

Все многообразие форм и методов управления взаимодействием людей именуется управлением корпоративным общением.

Корпоративное общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

*Главные функции корпоративного общения.*  
организация совместной деятельности;

формирование и развитие межличностных отношений;  
познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника.

*Работник, как профессионал, должен уметь:*

формулировать цели и задачи общения;  
организовывать общение;  
владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;  
вести переговоры, управлять деловым совещанием;  
предупреждать конфликты и разрешать их;  
доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия,  
вести беседу, дискуссию, диалог, спор;  
осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника,  
управлять его поведением.

*Принципы корпоративного общения:*

принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;  
принцип полномочий и ответственности;  
принцип поощрения и наказания;  
принцип рационального использования рабочего времени.

### **3. Этика и психология делового общения**

Этика делового общения – это частный случай этики, науки о поведении, соответствующем общественным нормам и моральным устоям социума. Понятие этики тесно связано с психологией, поскольку поступая определенным образом, человек стремиться не нарушать психического комфорта других людей.

#### **6 правил делового общения**

Психология и этика деловых отношений строится на представлении о норме, которые понятны и в целом считаются общепринятыми. Ученые выделяют шесть правил, на которых строится психология и этика делового контакта. Человек, который придает им должное значение, всегда будет рассматриваться как надежный партнер.

1. **Внешний вид.** В деловой атмосфере необходимо выглядеть ухоженным, хорошо одетым человеком, который точно знает, из каких элементов складывается деловой стиль. Одеваясь со вкусом и не позволяя себе приходить на работу в неряшливом виде, вы показываете свою ответственность, ведь здесь вы – лицо компании.

2. **Пунктуальность.** В норме человек обязан приходить на встречу точно к назначенному времени. Если в рабочей сфере человек позволяет себе опаздывать, его коллегам кажется, что он недостаточно серьезно относится к работе.

3. **Грамотность.** Деловой человек должен быть грамотным – следить за своей письменной и устной речью, уметь выбирать правильные выражения, быть тактичным и политкорректным.

4. **Конфиденциальность.** Умение не распространять информацию, которая априори должна быть скрыта от посторонних актуально и в обычной жизни, и в деловом мире. Разглашение засекреченных сведений не только испортит вашу репутацию, но и может иметь более серьезные последствия для всей компании.

5. **Внимание к окружающим.** Это качество позволит вам лучше понимать других людей, прислушиваться к их мнению и догадываться, как оно сложилось. Умение адекватно реагировать на конструктивную критику также важно.

6. **Доброжелательность.** В рабочей обстановке не принято проявлять свои негативные эмоции или плохое настроение. Здесь в обществе любого человека вы должны быть вежливы, улыбки и приятны в общении.

Этика и психология делового человека во многом сходна с той, которая принята для людей в цивилизованном обществе вообще. Все нормы и рамки закладываются в человека еще в детстве, в семье, но этого бывает недостаточно. Этика и психология бизнеса позволяет восполнить пробелы и вести себя в соответствии с правилами.

#### **4. Межкультурный аспект устного делового общения**

Деловое общение имеет национально-культурную специфику, поэтому должно осуществляться с учетом особенностей культуры речевого и реального поведения представителей разных народов. Для достижения определенного успеха человеку необходимо иметь хотя бы общие представления о менталитете зарубежного делового партнера. Кроме того, для эффективного взаимодействия необходимо знать и уметь использовать в качестве преимущества собственные национально-культурные традиции в сфере делового общения.

Одна из центральных особенностей международного делового этикета – различия в невербальном поведении. В практике международного общения существует требование осторожно пользоваться невербальными жестами, т.к. они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию. Это может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению.

В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, ибо там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление.

Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так, образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки.

Во Франции или Италии, если кто-то считает чью-то идею глупой, обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность» – итальянцы передают, постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я нетрезв» или «Ты нетрезв», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ. Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, т.к. у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и так можно нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно поменять его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V): если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова Victory («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Свои межкультурные особенности имеет и такой аспект невербального взаимодействия, как дистанцирование. Например, допустимое личное пространство общения для американца 60 см. Когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, что ему, американцу, как правило, не по душе. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, т.к. при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это своего рода сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное условие помещения – двойные или очень надежные двери. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя причину.

В Англии американцев нередко считают говорящими громко, отмечают интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить как можно тише. В Америке такое «шептание» настораживает.

Если у европейцев нормальным является приветствие за руку, то индусам, например, более приятно, когда вы их приветствуете жестом: две ладони соединены вместе, пальцы повернуты в сторону подбородка, голова слегка наклонена. Рукопожатие не принято и в Японии. Важнейшим элементом правил хорошего тона там являются поклоны. Причем пятнадцати поклонов, например, достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто (!) раз подряд.

Если европейское приветствие обычно короткое и сухое, то в странах, исповедующих ислам, например в арабских странах, приветствие превращается в целую

процедуру, мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам (на чужестранцев, правда, такие сигналы не распространяются), расспрашивают о жизни и здоровье. В Китае можно обменяться рукопожатиями, но нужно четко следовать субординации, т.е. прежде всего пожать руку наиболее высокопоставленному лицу.

Иногда эти культурные различия порождают стереотипы, типа «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы». Следует помнить, что это не признаки национальной культуры, а различные стили делового общения, которые необходимо распознавать и понимать при деловом взаимодействии.

Своеобразный навык требует и общение через переводчика. Переводчик, как правило, не только лингвист, но и страновед, что дает основания использовать его знания и опыт не только для переводческой работы, но и для налаживания доверительных отношений с партнерами. Переводчик-профессионал играет ключевую роль в установлении духа сотрудничества, особенно тогда, когда переговорные процессы идут с представителями народов и культур, мировоззрение, нравственные установки и особенности делового этикета которых имеют значительные отличия от принятых на Западе. Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила:

- ✓ нужно говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования сказанного;
- ✓ произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести большее количество материала полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском языке сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и других языках;
- ✓ нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и, тем более, цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл;
- ✓ необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик, в свою очередь, может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или произнести фразу еще раз;
- ✓ перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления.

Не менее важное место в международном деловом общении занимают и особенности речевого поведения представителей разных культур. А.К. Михальская, один из крупнейших специалистов в современной риторике, вводит в научный оборот такое понятие, как этнориторика. Суть его заключается в том, что различные национальные характеры оказываются восприимчивыми к различным приемам и установкам речевого поведения.

Это означает, что в сознании каждого человека «существует и действует определенная система ценностей и ожиданий по поводу того, как должно происходить речевое общение в той или иной ситуации». Нередко возникающее непонимание в процессе переговоров между партнерами различных национальностей как раз и демонстрирует несовпадение риторического идеала и форм его практической реализации. Рассмотрим различия риторических идеалов американской и русской культуры.

В центре общественной и деловой жизни Америки всегда была личность. Бизнесмен и политик – это прежде всего неповторимая, яркая индивидуальность. Менталитет американца ориентирован на «самородную особенность», индивидуальность, проявляющуюся и в деловой сфере в манифестации индивидуального авторского стиля (идиолекта).

Письмо одного менеджера легко отличить по стилю от письма другого, не говоря уже о манере общаться. Автор известной у нас книги «Как овладеть искусством делового письма» американский писатель, бизнесмен и публицист Рон Теппер приводит в своей книге 250 писем и записок, имеющих ярко выраженное авторское начало. Ни одно из приведенных в издании писем не повторяет другое. Теппер убежден в том, что деловое письмо должно «вызывать интерес и отражать индивидуальность лица, отдела или компании».

Особенность русского характера в этом аспекте заключается в том, что личность в общественных отношениях никогда не старается показать свою «самородную особенность» как какое-то достоинство. С петровского времени письменное и устное социальное общение в России являются строго регламентированными. Общий процесс стандартизации деловой письменной речи сказывается и на устном деловом общении. Вступая в деловые отношения, носитель русской культуры говорит, «как все» говорят в этих обстоятельствах, потому что так принято. Для русского менеджера участие в деловом общении связано прежде всего с достижением определенного результата, тогда как для американского любой жанр письменного и устного делового общения – это еще и возможность самопроявления и саморекламы.

Быстрота реакции на реплику во время деловых переговоров, а также более высокий темп речи отличают американских менеджеров, привыкших ценить каждую секунду рабочего времени. Не случайно знаменитая фраза «Время – деньги» принадлежит Б. Франклину, одному из основателей США. Темп русской речи более медлителен (наш нередкий раздражает скороговорка дикторов, подражающих американским коллегам), соответственно темп переговоров у нас будет иным, нежели у американцев.

Русскому человеку не свойственна и та степень открытости, готовности к речевому контакту, какая характерна для представителей американской культуры. Поэтому сам процесс вхождения в речевой контакт для носителей русской речевой культуры не столь прост, как для американца. Задавая вопрос незнакомому человеку на улице, воспитанный россиянин обычно извиняется, а американец делает это уверенно и просто, так, как если бы обращался к старому приятелю.

## **1.9 Лекция №9 (2 часа)**

### **Тема: «Письменное деловое общение»**

#### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Особенности деловой переписки
2. Характеристика современного делового письма
3. Виды деловых писем
4. Правила оформления документов

#### **1.9.2 Краткое содержание вопросов**

##### **1. Особенности деловой переписки**

Чаще всего в документах и других официальных текстах используются формы слова «уважаемый». Если после обращения поставить запятую, то предложение будет трактоваться как нейтральное, будничное. Если поставить восклицательный знак, то он укажет на важность документа, на его значимость.

При обращении к лицам одной профессии используется выражение «уважаемый коллега» (или «уважаемые коллеги», если речь идет о группе людей). Фраза «дорогие коллеги» чаще применима при написании официальных поздравлений, так как она несет эмоциональную окраску. В нейтральном обращении используется просто слово «коллеги».

Не все деловые письма являются официальными документами. **Правила деловой переписки** регламентируют, что при написании текста личностного характера к человеку предпочтительно обращаться по имени-отчеству. Фамилия добавит официальности, сделает обращение более вежливым и формальным.

Для выяснения отношений между партнерами или организациями составляются тексты, состоящие из двух частей. Первая часть обосновывает решение, вторая является заключением по этому решению. В зависимости от характера текста эти части могут располагаться в разном порядке. Психологически лучше перенести отрицательное решение в конец письма, начав с обоснования. Если решение положительное, то можно начать текст именно с него, а потом уже написать обоснование.

При составлении документа с отрицательным решением стоит особое внимание уделить обоснованию. Максимально точное и развернутое обоснование поможет сделать документ более корректным, создать уважительный тон. Резкий отказ может повлиять на самооценку адресата, что часто плохо сказывается на дальнейших отношениях. Если разместить в начале документа подробное и развернутое обоснование, то сам отказ не будет восприниматься резко негативно.

Правила деловой переписки не приемлют излишней эмоциональности в изложении. Документы и письма должны сохранять нейтральность повествования. Это позволяет сделать их более объективными. Нельзя использовать грубые выражения, демонстрировать свое неуважение или нетактичность к адресату. Также стоит избегать излишней вежливости. В деловой переписке не должно быть фраз вроде «не откажите в любезности». Лучше придерживаться сухого и строгого изложения, чем злоупотреблять вежливыми формами.

Нейтральность и общественный характер деловой речи не означают, что собеседника не интересует, кто отправил ему деловую корреспонденцию. **Язык деловой переписки** регламентирует и правила подписания документов. Существует должностной порядок, который обязательно должен быть соблюден. Если письмо было подписано директором компании, то ответ на него также должен включать подпись директора или его заместителя. Если письмо подписано заместителем, то по этикету на него может ответить директор.

Одна из основных тем, которой касаются при написании деловых писем – это просьбы. Вместе с просьбой необходимо составить и ее обоснование. Письма-просьбы пишутся по одной схеме с формами личного или коллективного заявления. Существует несколько вариантов изложения просьбы в деловом письме:

- с использованием формы первого лица единственного числа (Прошу...);
- с использованием формы первого лица множественного числа (Просим...);
- с использованием формы третьего лица единственного числа (Организация просит...);
- с использованием формы третьего лица множественного числа (Президент и совет директоров просят).

Этикет деловой переписки предполагает, что на письма необходимо давать ответы. Характер ответа зависит от характера письма-запроса.

Если было получено письмо с просьбой, то ответ должен включать обоснование и решение, будет ли просьба удовлетворена или нет. Если было получено письмо с предложением, то ответ должен содержать решение, будет ли предложение принято или нет. Любое письмо-ответ будет включать ссылку на письмо-запрос. При составлении



документа необходимо точно и последовательно излагать суть, соблюдать идентичность содержания.

## **2. Характеристика современного делового письма**

Официальное письмо — один из важнейших каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письма ведутся преддоговорные переговоры, выясняются отношения между предприятиями, излагаются претензии. Письма сопровождают материальные ценности в пути и т.д.

Несмотря на наличие современных форм связи: телефона, телеграфа, факса, современной связи и т.п., — объем переписки даже на небольшом предприятии весьма велик. Однако диапазон управленческих ситуаций, дающих повод для составления деловых писем, далеко не беспределен и поддается сравнительно четкой классификации. Огромное количество писем при однотипности управленческих ситуаций, требующих их составления, вызывает острую необходимость в унификации делового письма. К сожалению, анализ современной деловой переписки показывает отсутствие у многих управленческих работников навыков составления писем. Между тем неправильное оформление письма затрудняет работу с ним. Эксперты единодушны в том, что деловое письмо должно занимать не более страницы. Авторы изданного в 70-е годы в США под руководством канцелярии Белого Дома сборника «Простые письма» считают, что расточительство в словах ведет к расточительству в долларах. Нельзя не учитывать и того обстоятельства, что деловые документы вовсе не материал для «чтения», а информация, которая должна побуждать к определенным поступкам.

Очень важно, чтобы текст официального письма не допускал нескольких толкований. Ввиду правовой зависимости официальных писем их язык и стиль должны удовлетворять тем же требованиям, что и язык законов. «Всегда, во все века однозначность языка деловой бумаги, строгая его формализованность рассматривались людьми как средство ограничения произвола власти. Еще в V в. до н.э. древнеримский плебс требовал введения четких «писанных» законов. Создание зафиксированных на бумаге установлений и правил было также главным требованием многих средневековых восстаний. Когда же такие законы появились, от делопроизводителей требовались абсолютная точность формулировок, доскональное соблюдение формы. Иначе документ терял юридическую силу».

## **3. Виды деловых писем**

Деловое письмо принято писать на бланках фирмы или организации, где уже имеются реквизиты учреждения или фирмы-отправителя.

Внешний вид бланка является своеобразной визитной карточкой фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью.

Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма.

### **Виды некоммерческих деловых писем:**

**Письмо-просьба.** В письме-просьбе излагается какая-либо просьба, при этом в ней подчеркивается заинтересованность организации в ее исполнении. Просьба может излагаться от первого лица единственного числа, от первого лица множественного числа; от третьего лица единственного числа и от третьего лица множественного числа.

**Сопроводительное письмо.** Сопроводительное письмо составляется при отправке адресату документов или материальных ценностей. Подобного рода письмо оправдывает себя в тех случаях, когда содержит дополнительные разъяснения к приложенному документу.

**Письмо-сообщение.** В данном виде делового письма дается какая-либо информация, не требующая ответа или подтверждения со стороны, которой высылается данное письмо.

**Письмо-подтверждение.** Содержит сообщение о получении какого-либо отправления или о том, что ранее составленный документ остается в силе. Также можно подтверждать факт либо действие.

**Письмо-напоминание.** Направляется в тех случаях, когда не удается получить ответ с помощью телефонных переговоров или личных встреч. Оно состоит из двух элементов: напоминание о выполнении действия; меры, которые будут приняты в случае невыполнения ранее заключенного договора или соглашения.

**Пометка «Вторично»** отправляется тогда, когда отправитель допускает возможность, что адресат не получил письма, отправленного ранее.

**Письмо-приглашение.** Пишется в том случае, когда организация хочет пригласить другую организацию на какое-либо торжество или мероприятие. В данном деловом письме указывается время, место и дата проведения мероприятия.

**Письмо-благодарность.** В данном виде письма выражается благодарность за выполнение какого-либо рода деятельности.

**Гарантийное письмо.** Составляется с целью подтверждения определенных обязательств и адресуется организации, либо отдельному лицу.

**Для коммерческой корреспонденции характерна следующая градация:**

**Письмо-запрос,** ответ на него. Данные виды коммерческой корреспонденции являются в письменной речи реализацией двусторонней связи. Запрос представляет собой обращение лица, желающего заключить сделку. В запросе обязательно указывается наименование товара (услуг), условия, на которых желательно получить товар, условия платежа, количество и качество товара. Написание этого вида писем требует соблюдения следующих принципов:

- ссылка на первичное письмо и его тему;
- соблюдение одинаковых языковых средств в обоих письмах;
- соблюдение последовательности в изложении аспектов содержания.

**Письмо-предложение (оферта),** ответ на него. В данном виде письма обычно указывается, на каких условиях должен произойти обмен товарами (услугами). В ответе выражается согласие либо несогласие с выдвинутыми условиями.

**Письмо-претензия (рекламация),** ответ на него. Рекламация содержит претензии к стороне, нарушившей принятые на себя по договору обязательства и требования возмещения убытков. Она может быть предъявлена в отношении качества, количества товаров, сроки поставки и т.п.

Рекламация содержит:

- основания для предъявления претензий;
- доказательства произошедшего ущерба;
- конкретные требования стороны, предъявляющей претензию.

Рекламация представляется в письменном виде, с приложением всех необходимых документов. Если она не может быть урегулирована сторонами, то она переносится в арбитраж. В ответе на рекламацию сообщается, что: информация принята к рассмотрению; она рассматривается полностью, частично либо отклоняется; денежная оплата произведена.

#### **4. Правила оформления документов**

Общим для всех видов и типов служебных бумаг является требование четкого соблюдения правил оформления документов в соответствии с действующими ГОСТами и стандартами.

Документируемая информация должна излагаться предельно ясно, четко и недвусмысленно – это основное требование письменного делового общения. Следовательно, к языковым средствам и стилю изложения информации в документе предъявляют особые требования:

- однозначность используемых слов и терминов;

- нейтральный тон изложения;
- соблюдение лексических, грамматических, стилистических норм, обеспечивающих точность и ясность изложения;
- смысловая достаточность и лаконичность текста.

Невыполнение этих требований, с одной стороны, затрудняет работу с документами, а с другой – лишает или снижает их юридическую и практическую значимость.

Смысловая точность письменного высказывания в значительной степени обусловлена точностью словоупотребления, то есть использованием слов согласно их значениям. Слово в тексте документа должно употребляться только в одном значении, принятом в официально-деловой письменной речи. В связи с этим затруднения в употреблении могут вызывать слова-паронимы (слова, близкие по звучанию, родственные, однокоренные слова, различающиеся значением, например, *представить* – *предоставить* и т. п.).

Крайне нежелательно использование в текстах деловой документации профессионализмов. Область применения профессионализмов – это, как правило, устная речь, их использование в письменной речи делового общения является стилистической ошибкой.

При употреблении терминов в деловой документации необходимо следить за тем, чтобы термин был понятен как автору, так и адресату. Если термин является малоупотребительным и его значение может быть непонятным, следует прибегнуть к одному из предлагаемых способов:

- дать официальное определение термина, например: *факторинг – продажа права на взыскание долгов*;
- уточнить, расширить содержание термина словами нейтральной лексики, например: *невыполнение договора вызвано форс-мажорными обстоятельствами (ливневыми дождями размыло пути сообщения с заводом)*;
- убрать термин и заменить его общепонятным словом или выражением.

Трудности в восприятии текста документа может вызвать неоправданное использование заимствованных слов. Наиболее типичная ошибка – немотивированное употребление иноязычных слов вместо существующих для обозначения понятий привычных слов, например: *паблисити* вместо *реклама*, *эксклюзивный* вместо *исключительный*. В документах не должны использоваться слова и выражения, вышедшие из употребления (архаизмы и историзмы).

Основное требование к информационному насыщению документа – это целесообразное количество включаемой коммуникативной задачи – убедить, побудить, привлечь внимание, выразить несогласие и так далее. Избыточность, разнородность включаемой в документ информации затрудняет его восприятие, а следовательно, снижает его эффективность, убедительность.

Наиболее рациональна структура текста документа, состоящая из двух частей. В первой излагаются мотивы, факты и события, послужившие поводом для составления бумаги, во второй – выводы, просьбы, решения, распоряжения и так далее. Например, структуру сопроводительного письма составляют два смысловых аспекта: сообщение о высылаемом материале и уточняемые сведения:

*Направляем подробное описание автоматических систем управления.*

*Получение просим подтвердить.*

В многоаспектных документах изложение каждого аспекта содержания следует начинать с нового абзаца, выделять красной строкой. При этом абзац служит показателем перехода от одной мысли (темы) к другой.

К стандартным аспектам языка деловой письменной речи относится унификация сокращений, широко используемых в деловых письмах. Сокращения, используемые в текстах документов, подчиняются определенным правилам:

1. Сокращения должны быть единообразны на протяжении всего документа. Недопустимо сокращать одно и то же слово (словосочетание) по-разному или писать его в одном месте полностью, а в другом сокращенно.

2. Нельзя сокращать слово, если оно является единственным членом предложения.

3. Не допускается сокращение, если оно может повлечь за собой инотолкование, двусмысленность в восприятии фразы.

4. Сокращение слова до одной буквы не допускается, кроме традиционных текстовых сокращений.

Правила и стандарты сокращений приведены в ГОСТ.

При составлении документов особое значение имеют реквизиты – обязательные признаки, элементы, установленные законом или распорядительными положениями документа. Реквизит строго закреплен за определенным местом на бланке, листе. Число реквизитов бывает различным и зависит от вида и содержания документов.

Реквизитами являются:

1. Государственный герб РФ.
2. Эмблема организации или предприятия.
3. Наименование министерства или ведомства.
4. Наименование учреждения, организации или предприятия.
5. Наименование структурного подразделения.
6. Название вида документа.
7. Дата.
8. Адресат.
9. Текст.
10. Подпись.
11. Печать и т. д.

Особенностью языка официальных бумаг является использование устойчивых, шаблонных, стандартных языковых оборотов, которые позволяют с точностью отражать регулярно повторяющиеся ситуации делового общения. Например, в первой части при изложении побудительных мотивов создания документа могут использоваться такие: *В соответствии с достигнутой ранее договоренностью направляем...*, *В соответствии с письмом заказчика...*, для объяснения причин принятия какого-либо решения: *Ввиду задержки получения груза...*, *По причине задержки оплаты...*, на цель создания документа указывают: *В целях обмена опытом направляем в Ваш адрес...*, *Во исполнение постановления собрания...* Главная часть документа излагается с помощью глагола, который обозначает тип речевого действия письменного делового общения:

- а) сообщение (*сообщаем, ставим Вас в известность*),
- б) предложение (*предлагаем*),
- в) просьба, требование, распоряжение (*просим, приказываю*),
- г) подтверждение, заявление (*объявляем, подтверждаем*),
- д) обещание (*заверяем, обязуемся, гарантируем*),
- е) напоминание, предупреждение (*напоминаем*),
- ж) отказ (*вынуждены отказать, не можем выполнить просьбу*),
- з) выражение отношения (*с сожалением сообщаем*).

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

## **2.1 Лабораторная работа № 1 №1 (2 часа)**

**Тема:** «Споры и конфликты в деловом общении».

**2.1.1 Цель работы:** формирование и развитие у студентов понимания социально-психологических процессов, свойственных общению, выработка умений и навыков решения споров и конфликтных ситуаций.

### **2.1.2 Задачи работы:**

1. помочь студентам овладеть культурой общения в жизненно актуальных сферах деятельности, умение решать конфликтные и спорные ситуации;
2. способствовать формированию открытой для уважительного общения личности, имеющей высокий рейтинг в системе современных социальных ценностей;
3. развивать навыки группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

#### **2.1.4.1 Теоретическая часть.**

Конфликт, его основы, структура, динамика. Эскалация конфликта и его завершение.

#### **2.1.4.2 Практически-прикладная часть.**

##### **Тесты:**

1. Можете ли вы найти выход из конфликтной ситуации (опросник Томаса); -
2. Диагностика межличностных отношений или конфликтный ли Вы человек? (тест); -

##### **Задание 1**

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

##### **Задание 2**

**Инновационная игра «Есть идея!»** (развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы; развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций; развитие умений аргументированно вести дискуссию; развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента)

##### **Задание 3**

Упражнение 1 «Поручение задания подчиненному» (разыгрывание ситуации методом «исполнения ролей»).

Упражнение 2 «Профессиональные навыки убеждающего воздействия на партнера»

Упражнение 3 проработка ситуаций конфликта в тройках: «Сократовский диалог» «Контролируемый диалог», «Смена перспективы».

## **2.2 Лабораторная работа № 2 (2 часа)**

**Тема:** «Письменное деловое общение».

**2.2.1 Цель работы:** овладение учащимися навыками делового общения и оформления деловых документов, способствующих эффективности повседневного

социального взаимодействия и успешности в будущем карьерном росте, а также повышение уровня коммуникативной компетенции студентов.

#### **2.2.2 Задачи работы:**

1. усвоение специфических норм письменного делового стиля.
2. развитие умения анализировать структуру текста официально-делового стиля, отличать его от текстов других функциональных стилей;
3. овладение способностью к анализу языковых явлений в сфере делового письма и общения;
4. формирование умения составлять собственные тексты официально-делового стиля.

#### **2.2.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

1. Раздаточный материал
2. Компьютер.
3. Проектор

#### **2.2.4 Описание (ход) работы:**

##### **2.2.4.1 Теоретическая часть.**

Деловое письмо, его особенности, структура, виды.

##### **2.2.4.2 Практически-прикладная часть.**

**Задание 1.** Составьте приказы по предприятию.

- а) О назначении кого-либо на должность;
- б). Об отмене предыдущего приказа;
- в). О соблюдении мер противопожарной безопасности и т.п.

**Задание 2.** Напишите протоколы совещания:

- а). Деканов факультетов на тему «Об учебной дисциплине студентов»;
- б). Начальников цехов (отделов) на тему «О трудовой дисциплине сотрудников.

**Задание 3.** Вы поступаете после окончания высшего учебного заведения на работу.

*Заполните:*

- а). Анкету;
- б). Бланк трудового договора.

*Напишите:*

- а). Резюме.
- б). Автобиографию.

**Задание 4.** Вы работаете начальником цеха, ваш цех не выполнил месячного производственного задания. Напишите по требованию руководства завода объяснительную записку.

**Задание 5.** Пошлите факс с письмом-просьбой:

- а). Прислать каталоги производимой каким-либо предприятием необходимой вам продукции.
- б). Оплатить за отправленный по назначению груз.
- в). Сообщить адрес организации, занимающейся экспортом производимых вами товаров.

**Задание 6.** Пошлите электронной почтой сообщение:

- а). О непредвиденной задержке с отгрузкой товара.
- б). О перечислении предоплаты предприятию-поставщику.
- в). О направлении запрашиваемых сведений по указанному адресу.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)**

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **4.1 Семинарское занятие №1 (2 часа)**

**Тема:** «Социально-психологические аспекты делового общения»

##### **4.1.1 Вопросы к занятию**

1. Виды общения: познавательное общение; убеждающее общение; экспрессивное общение; суггестивное общение; ритуальное общение.
2. Функции общения.
3. Стили, уровни, стратегии и средства общения.
4. Этапы общения.
5. Структура общения

##### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на видах общения: познавательном, убеждающем, экспрессивном, суггестивном, ритуальном. Раскрыть понятие стратегии общения.

#### **4.2 Семинарское занятие №2 (2 часа)**

**Тема:** «Анализ структуры делового общения»

##### **4.2.1 Вопросы к занятию**

1. Причины плохой коммуникации.
2. Идентификация, эмпатия, рефлексия как способы восприятия собеседника.
3. Факторы, затрудняющие адекватное восприятие в общении.
4. Стереотипы и установки при восприятии партнера по общению.
5. Социальное влияние: суггестия, конформизм и неконформизм.

##### **4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: идентификация, эмпатия, рефлексия, стереотипы, суггестия, конформизм, неконформизм.

#### **4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)**

**Тема:** «Личность в деловом общении»

##### **4.3.1 Вопросы к занятию**

1. Факторы детерминации поведения личности в деловом общении.
2. Ролевое поведение личности в общении.
3. Деловое общение менеджера
4. Поведенческая модель менеджера
5. Проблема «гендерной коммуникации».

##### **4.3.2 Краткое описание проводимого занятия**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: коммуникация, гендерная коммуникация, ролевое поведение.

#### **4.4 Семинарское занятие №4 (2 часа)**

**Тема:** «Основные формы делового общения»

#### **4.4.1 Вопросы к занятию**

1. Деловая беседа. Закономерности аргументации при ведении деловой беседы.
2. Особенности проведения деловых переговоров.
3. Национальные стили ведения переговоров.
4. Деловые совещания и собрания.
5. Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником.
6. Особенности публичного выступления.

#### **4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: совещание, переговоры, беседа, публичное выступление.

#### **4.5 Семинарское занятие №5 (2 часа)**

**Тема:** «Стрессы в деловом общении»

##### **4.5.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие и природа стресса.
2. Причины и источники стресса.
3. Виды и фазы стресса.
4. Управление стрессами.
5. Профилактика стрессов в деловом общении.
6. Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения.

##### **4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: стресс, стрессоустойчивость. Рассмотреть стратегии стрессоустойчивого поведения, управление стрессами.

#### **4.6 Семинарское занятие №6 (2 часа)**

**Тема:** «Деловое общение и карьерный успех»

##### **4.6.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие деловой карьеры.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Управление деловой карьерой.
4. Гендерные особенности в деловой карьере

##### **4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо акцентировать на понятиях: карьера, деловая карьера. Рассмотреть гендерные характеристики в деловой карьере, управление карьерой.

#### **4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)**

**Тема:** «Устное деловое общение»

##### **4.7.1 Вопросы к занятию**

1. Особенности официально-делового стиля в русском языке
2. Речевая самопрезентация в деловом общении
3. Диалогические жанры в деловом общении
4. Монологические жанры делового общения
5. Лингвистическое сопровождение проектной деятельности в деловом общении



## 6. Межкультурный аспект устного делового общения

### **4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: речь, монолог, диалог, стили речи, речевая самопрезентация, лингвистика.