

**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:** 5 лет

**Форма обучения:** заочная

## **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»

### **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ**

- 2.1 Лабораторная работа № 1 Тема: «Споры и конфликты в деловом общении».

### **3. Методические указания по проведению практических занятий**

(РУП не предусмотрено).....

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

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Стрессы в деловом общении»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Деловое общение и карьерный успех»
- 4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Устное деловое общение»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Письменное деловое общение»

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1.1 Лекция №1 (1 час)**

**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 (1 час)**

### **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 (1 час)**

**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 осознать, 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 улыбчивы, 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 (1 час)**

**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.

## **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».

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

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

### **4.1 Семинарское занятие №1 (1 час)**

**Тема:** «Стрессы в деловом общении»

#### **4.1.1 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.

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

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

#### **4.2 Семинарское занятие №2 (1 час)**

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

##### **4.2.1 Вопросы к занятию**

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

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

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

#### **4.3 Семинарское занятие №3 (1 час)**

**Тема:** «Устное деловое общение»

##### **4.3.1 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

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

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: речь, монолог, диалог, стили речи, речевая самопрезентация, лингвистика.

#### **4.4 Семинарское занятие №4 (1 час)**

**Тема:** «Письменное деловое общение»

##### **4.4.1 Вопросы к занятию**

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

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

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: письменная речь, составление документа, деловая переписка, виды деловых писем, оформление документов.