



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Т. А. Юрис**

## **ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-21 06 74 «Современный иностранный язык»  
вечерней формы обучения**

**Гомель 2018**

УДК [159.9+174](075.8)  
ББК 88.4+87.75я73  
Ю73

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
Института повышения квалификации и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 11 от 27.06.2018 г.)*

Рецензент: доцент кафедры социально-гуманитарных и правовых дисциплин  
ГГТУ им. П. О. Сухого канд. филос. наук, доц. *А. Ю. Савенко*

**Юрис, Т. А.**

Ю73 Психология делового общения : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-21 06 74 «Современный иностранный язык» вечер. формы обучения / Т. А. Юрис. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2018. – 80 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Освещен ряд аспектов психологии делового общения: психологические механизмы и закономерности поведения личности и группы, эффективные технологии деловой коммуникации, служебный этикет, приёмы психической саморегуляции, методы личного и профессионального развития и самосовершенствования, этические нормы делового общения. Изучение вопросов психологии делового общения способствует формированию у деловых людей соответствующих психологических качеств как необходимых условий их профессиональной деятельности и поведения.

**УДК [159.9+174](075.8)  
ББК 88.4+87.75я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2018

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель курса «Психология делового общения» – дать слушателям психологические знания, способствующие развитию их профессиональной культуры, личностных качеств, необходимых для активной и плодотворной профессиональной деятельности.

Основные задачи курса предусматривают:

- усвоение слушателями теоретических основ психологии делового общения;
- знание психологических механизмов и закономерностей поведения личности и группы;
- освоение слушателями эффективных технологий деловой коммуникации;
- освоение современных стандартов и образцов культуры делового общения;
- формирование у слушателей навыков самоанализа и саморегуляции психического состояния.

Изучение курса «Психология делового общения» предполагает выработку у слушателей следующих умений и навыков:

- применять психологические знания в ходе анализа профессиональных проблем и ситуаций;
- определять и учитывать при взаимодействии и коммуникации в профессиональной сфере индивидуальные психологические особенности людей;
- применять эффективные коммуникативные сценарии поведения, стратегии и стили делового общения;
- осуществлять адекватную самооценку, разрабатывать и реализовывать проекты самообразования, самовоспитания и профессионального самосовершенствования;
- уметь работать в команде, организовывать продуктивное межличностное и профессиональное взаимодействие и общение, в том числе в условиях поликультурной среды;
- усвоить нормы служебного этикета.

В основу настоящего пособия положен образовательный стандарт переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование 1-21 06 74-2016 «Современный иностранный язык». Материалы пособия гармонично дополняют лекционный курс и способствуют лучшей организации самостоятельной работы слушателей. Предлагаемое пособие

включает краткое изложение тем курса, вопросы для самоконтроля, дискуссий, психологические тесты по основным проблемам этики и психологии делового общения, вопросы к зачету, а также список рекомендуемой литературы.

## Тема 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

### 1.1. Психология делового общения: предмет и задачи дисциплины

Долгое время на промышленно развитом Западе считалось, что успех дела определяется профессионализмом работников в сочетании с новейшими достижениями техники и технологии. Со временем начали понимать, что этого мало. В 30-х гг. XX в. появилась доктрина «человеческих отношений», согласно которой значительную роль в общественном производстве играет человеческий, то есть психологический фактор. Исследователи рынка труда сошлись во мнении, что настроение на рабочем месте важнее, чем финансовые стимулы. Сотрудники в хорошем настроении выдвигают большее количество рационализаторских предложений, принимают во всём активное участие, реже отсутствуют, чаще продвигаются по службе и даже больше зарабатывают.

На Западе произошёл серьёзный пересмотр норм делового общения и на практическом, и на научном уровне, появились такие отрасли психологической науки как психология труда, психология управления и др. Эти дисциплины стали активно изучаться в университетах и школах бизнеса западных стран. С переходом к рыночной экономике повысился интерес к этой проблематике и в постсоветских странах. Начало было положено книгой Дейла Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей».

*Объектом изучения* дисциплины «Психология делового общения» выступает идеальная психическая реальность (интеллектуальные, эмоциональные и волевые проявления сознания людей, а также подсознательные проявления их психики). Ее *предмет* — психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей, а также психические процессы, свойства и состояния разного рода рабочих, деловых групп. Поскольку психология делового

общения — составная часть комплекса психологических наук, то она опирается на основные категории и принципы, разрабатываемые общей психологией. Такими базовыми категориями общей психологии являются те, которые отражают психические процессы (познание, эмоции, воля), свойства психики человека (способность, характер, темперамент), а также проявления его сознания (сомнение, неуверенность, убеждение, направленность на определенные действия и т.д.).

В учебной дисциплине «Психология делового общения» речь идет не столько об абстрактных общепсихологических категориях и принципах, сколько о профессиональных психологических и в то же время практически ориентированных знаниях, которые могут обеспечить успех той или иной деятельности. Под деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Знания психологии личности помогут работнику достаточно четко представить себе степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, а также уровень его готовности к групповой работе и т.д. Иначе говоря, эти знания позволят определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Научная и учебная дисциплина «Психология делового общения» носит во многом прикладной характер. *Ее цель* — способствовать формированию у деловых людей соответствующих психологических качеств как необходимых условий их повседневной деятельности, которая протекает не иначе, как на почве их общения друг с другом.

## 1.2. Виды и функции общения. Специфика делового общения

Хотя человеческое общение всегда лежало в основе социального бытия, прямым объектом психологического и социально-психологического анализа оно стало только в XX в. *Общение* — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в

котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Выделяют следующие виды общения:

1. «Контакт масок» — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2. Примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3. Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4. Духовное общение представляет собой межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции.

5. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

6. Светское общение. Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Кодекс светского общения: вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»; одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»; симпатия — «будь доброжелателен, приветлив».

7. Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

*Кодекс делового общения:*

1. принцип кооперативности — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
2. принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
3. принцип качества информации — «не лги»;
4. принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
5. «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
6. «умей слушать и понять нужную мысль»;
7. «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловом общении предметом общения является *дело*. Особенности делового общения заключаются в том, что

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

В деловом общении можно выделить следующие формы:

- *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между субъектами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное;

— *вертикальное и горизонтальное.* В ходе вертикального общения осуществляется общение между начальником и подчиненным, в ходе горизонтального – между равными по статусу сотрудниками;

— *вербальное и невербальное.* Вербальное общение осуществляется с помощью слов, при невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.;

— *устное и письменное.* С точки зрения формы речи оно может осуществляться путем устной речи с использованием различных каналов связи или при непосредственном общении. Или быть письменным, когда субъекты общения обмениваются письменными посланиями по различным каналам связи. Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь – различные формы гибридных стилевых образований;

— *межличностное и публичное.* С точки зрения количества участников в ходе корпоративного делового общения оно осуществляется как между личностями — субъектами общения, так и между личностью и группой.

Уметь общаться – это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

### 1.3. Психологические типы людей

Большое значение имеют знания о врождённых психических свойствах нервной системы, которые дают различные типологии личности. Они помогают человеку понять устройство собственной личности, свои сильные и слабые стороны, определить сферы деятельности, в которых можно себя максимально реализовать, добиться успеха, и, соответственно, зоны неуверенности, по которым нужно обращаться за помощью к другим, оберегая себя от перегрузок.

Типологии личности помогают понять других людей, объясняют, что нет плохих типов, есть просто другие типы, и тем самым дают реальную почву для культивирования толерантности, то есть уважения к не похожему на тебя человеку. Психологические

знания облегчают подбор профессионального коллектива, формирование команды единомышленников, занимающихся одним делом, позволяют выявить ряд причин конфликтов в межличностных отношениях и осуществить их коррекцию.

Жить и работать с людьми трудно. Мы часто раздражаемся по поводу их реакций, подозреваем в злонамеренности или глупости. Мы не можем изменить окружающих, но психология помогает нам их понять и понять свои реакции на них. Это расчищает путь для множества здоровых реакций, мы начинаем контролировать ситуацию, а не она нас. Знание врождённых психологических особенностей избавляет человека от чувства вины за нескладывающиеся отношения, от выяснений, «кто прав, кто виноват». В итоге мы получаем более конструктивную методику общения с людьми.

Одна из типологий личности основана на выделении 4 типов темперамента. *Темперамент* – это врождённые свойства психики человека, проявляющиеся в интенсивности и скорости реагирования. Они зависят от соотношения двух основных нервных процессов – возбуждения и торможения.

*Холерик* – сильный, подвижный, неуравновешенный тип нервной системы. Реагирует очень быстро, часто необдуманно, проявляет нетерпение, несдержанность. Исключительно работоспособен и инициативен, не может жить без новой идеи, проекта. Увлёкшись каким-нибудь делом, страстно работает, но сил и терпения ему хватает ненадолго, особенно, если нет никаких подвижек или возникают препятствия. Потеряв интерес к делу, испытывает раздражение, упадок сил, плохое настроение. Чередование подъёма и спада настроения обуславливает неровность поведения, повышенную подверженность невротическим срывам, конфликтность. У холерика высокий темп мышления, всё схватывает на лету, тем не менее, живёт в постоянном дефиците времени по причине отсутствия строгой системы работы. Рутинная, монотонная, низкодинамичная и строго регламентированная работа ему абсолютно противопоказана.

В общении холерик стремится к превосходству, самоуверен, остро реагирует на критику в свой адрес, проявляет злопамятность и мстительность. Слабое самообладание мешает ему объективно оценивать поступки окружающих. При высокой общительности у холерика больше приятелей, чем друзей.

*Сангвиник* – сильный, подвижный, уравновешенный тип нервной системы. Реагирует быстро, обдуманно. Жизнерадостен, благодаря чему хорошо справляется с трудностями жизни, легко приспосабливается к новым условиям. Продуктивно работает, но лишь когда много интересных дел и можно проявить творческий подход, не любит однообразной, рутинной работы, жёсткого контроля. Проблемы с самодисциплиной. Всегда обещает больше, чем делает.

Общительный человек, у него широкий круг знакомств, хотя он и не отличается постоянством в общении и привязанности. С людьми общается на равных, самооценка несколько завышенная, на критику реагирует спокойно. Незлопамятен.

*Флегматик* – сильный, уравновешенный, но инертный тип нервной системы. Реагирует медленно, неразговорчив, настроение ровное, его трудно рассердить или развеселить. Работоспособность высокая, хорошая сопротивляемость трудностям, упорство. Не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, друзей, тяжело приспосабливается к новым условиям, не способен быстро реагировать в неожиданных ситуациях. Не может эффективно заниматься несколькими делами одновременно. Динамичная обстановка и высокая плотность межличностных контактов для него – психологический дискомфорт. Если такая ситуация будет продолжаться долго, то его психическая энергия быстро иссякнет, появятся вспыльчивость и немотивированная жёсткость авторитарного стиля общения с людьми.

В общении пассивен, самооценка несколько заниженная, не конфликтен. Реакция на критику, замечания и колкости замедленная. Отношения с людьми устойчивые, долговременные. Флегматик – консерватор «по жизни».

*Меланхолик* – слабый, малоподвижный, неуравновешенный тип нервной системы. Производит впечатление сдержанного, застенчивого, постоянно озабоченного человека. В обычной обстановке, в условиях жёсткой регламентации и стабильности активен и работоспособен, но легко теряется в рискованных ситуациях, ждёт помощи или поддержки. Обладает повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, что приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности, истеричности в поведении. Настроение очень изменчиво, хотя из-за неуверенности в себе часто грустен, подавлен, тревожен, подвержен невротическим

расстройствам. Тяжело переносит критику в свой адрес, раним и обидчив. Нуждается в обстановке доброжелательности и интеллигентности, не выносит грубости и хамства. Предпочитает деятельность без интенсивного общения с автономным участком работы и индивидуальной ответственностью. Борец за справедливость во всех её проявлениях. К себе и другим проявляет высокие требования. Открыт для друзей.

«Чистые» типы темперамента в реальности встречаются редко, больше распространены их комбинации, но тем не менее преобладание того или иного типа всегда проявляется в поведении человека. В общении можно и нужно предвидеть особенности реакции лиц с разным типом темперамента и адекватно на них реагировать.

Интерес представляет *конституционная типология*, устанавливающая связь между строением тела человека и его психологическим складом. Авторами этой типологии являются Э.Кречмер и У.Шелдон. Они выделили 3 основных типа телосложения: астеник, атлетик и пикник.

*Астеник* имеет «цилиндрическую» форму тела: худой, узкоплечий, плоскогрудый, длинноногий. Не слишком общителен, самодостаточен, эгоистичен, скрытен, упрям, не любит различного рода изменений. В обществе проявляет себя в качестве таких типажей как тонкочувствительный аристократ, идеалист-философ, сухой отшельник.

*Атлетик* – широкоплечий, с развитой мускулатурой, среднего или высокого роста, уверенная посадка головы. Самоуверенный, деятельный, решительный, склонный к риску, стремящийся к власти.

*Пикник* имеет «бочкообразную» форму тела: плотная коренастая фигура, склонная к ожирению, лицо круглое с мягкими чертами, круглая голова сидит на короткой шее. Коммуникабелен, легко идёт на контакт с другими, добродушен. Пикники разнообразны: болтливо-весёлые, спокойные юмористы, душевные тихони, энергичные практики.

Распределение людей по «чистым» типам телосложения, выделенным авторами, таково, что они составляют лишь небольшую долю от общей численности населения. Большинство же людей попадают в разряд «смешанного» телосложения, что осложняет определение их психологических особенностей.

Значительно более информативной является *соционическая типология личности*. Соционика – это наука об информационном взаимодействии психики человека с окружающим миром. Основы этой науки были заложены в трудах австрийского психолога Карла Густава Юнга.

Люди отличаются друг от друга способом переработки информации, поступающей в сознание из внешнего мира. Существует 8 аспектов информационного потока. В зависимости от специфики их восприятия разными людьми соционика выделяет 16 типов психики. Люди, относящиеся к одному и тому же типу информационного метаболизма, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных ситуациях, а также руководствуются одинаковыми мотивами, решая определённые задачи.

В соционической типологии есть четыре пары врождённых альтернативных предпочтений восприятия информации: рациональность – иррациональность; логика – этика; экстраверсия – интроверсия; сенсорика – интуиция.

#### 1. Признаки «рациональность – иррациональность».

Рационалы – это люди, которые всегда в тонусе, постоянно готовы к работе. Чтобы расслабиться, им нужно делать усилия над собой. Расслабленность – это характерное состояние иррационалов. Они делают усилия над собой с противоположной целью – чтобы напрячься и выполнить то, что необходимо. Таким образом, рационал работает равномерно, а иррационал – волнообразно.

Рационалы отличаются эмоциональной стабильностью – способностью долго удерживать какое-либо состояние, как положительное, так и отрицательное. Это свойство позволяет легко предсказывать их эмоциональные реакции. О них можно сказать: если рационал друг – так это друг, а если враг – так это враг. Они мало зависят от своих внутренних биоритмов. Колебания настроения имеют у них практически всегда уважительную внешнюю причину. Своим состоянием они управляют: несмотря на отрицательное настроение, могут заставить себя с должным качеством выполнить необходимую работу или же, наоборот, несмотря на жгучее желание, отказаться от того, что их так влечет. Жалобы естественны для рационалов. Они должны немедленно пожаловаться, если что-то прерывает их расписание или меняет планы.

Иррациональные типы эмоционально непостоянны, отличаются изменчивостью своего состояния: их настроение может меняться по

несколько раз на день само по себе. Поэтому их психологические реакции часто не мотивированы для постороннего наблюдателя.

В социальном плане рационалы являются приверженцами какой-либо одной системы и не склонны нарушать правила игры, по которым они играют. Они представляют собой базу стабильности в любом обществе, так как тяготеют к дисциплине и порядку, плохо себя чувствуют в обстановке хаоса и неуправляемости.

Иррационалы не бывают фанатиками, они довольно легко отказываются от фиксированных укладов и мировоззрений. Они могут позволить себе менять правила игры в ходе самой игры. Иррационалы не дисциплинированы и анархичны по своей природе. Они первыми подхватывают в обществе новые веяния, моды и увлечения, однако и первыми отказываются от них, как от приевшихся. Без подключения рационалов на решающих этапах никакие серьезные, глубокие перемены в социальной жизни были бы невозможны.

*Особенности общения рационалов и иррационалов.* Рационалы выводят иррационалов из себя своим постоянным стремлением к определённости – к чётким суждениям, планам и расписаниям буквально по любому поводу. В то же время иррационалы сводят рационалов с ума своей способностью легко и непринуждённо обращаться со всеми вопросами. Иррационалы часто считают рационалов твердолобыми занудами, а рационалы обвиняют иррационалов в капризности и неорганизованности.

Ни одно из предпочтений – рациональность или иррациональность – нельзя назвать хорошим, плохим или более предпочтительным. Мир нуждается в обоих типах. Рационалы откладывают на потом развлечения и отдых. Они всегда думают: «Отдохну после того, как закончу этот проект». Разумеется, один проект следует за другим, и время для отдыха никогда не наступает. Иррационалы учат рационалов расслабляться и не относиться ко всему слишком серьёзно, вносят в жизнь элемент игры, детства и веселья. А рационалы помогают иррационалам в разумной организации их жизни и доведении дел до конца.

Иррационалы должны генерировать альтернативы – в этом их истинная (творческая) натура и наиболее ценное качество. Но им нужно больше внимания уделять срокам и другим временным ограничениям. Рационалам следует выслушивать варианты, предложенные иррационалами, и выбирать один из них. Для

обдумывания им нужно предоставлять достаточно времени.

## 2. Признаки «логика – этика».

Логик при принятии решений ориентируются на объективные закономерности и целесообразность. Их чувства подчинены разуму, они никогда добровольно не будут делать то, что считают неправильным, нелогичным. При обработке информации логик отличается полной самостоятельностью в ее оценке и принятии решения.

Главный советчик этиков – сердце, а не разум. При принятии решения этики исходят из душевного состояния человека или группы людей, оказываются очень зависимыми от мнений и оценок окружающих людей, особенно тех, которых они уважают. Их поступки больше объясняются субъективными тяготениями, чем соображениями целесообразности.

Находясь в коммуникации, этики прекрасно вычленяют из общего информационного потока субъективную составляющую, для них более весомым часто оказывается не то, что человек сказал или сделал, а то, как он сказал или сделал: в каком настроении он при этом был, что его тяготило или подбадривало, какие интонации в речи преобладали, как он жестикулировал и выглядел.

Логик субъективный компонент информации бессознательно отмечает, полагается лишь на факты и оценки, основанные на фактах. Улыбки, жесты, ритм, дыхание, блеск глаз – то есть все личностно-субъективное, говорящее о чувствах другого человека, не служит логикой основанием для изменения своего поведения.

Этические социотипы – это психологи от природы, так как они в той или иной мере наделены даром эмпатии – способностью почувствовать другого человека как самого себя. Доброта, сочувствие, стремление к гармонии отношений – все это неотъемлемые черты этиков.

Совсем иначе проявляют себя на психологическом уровне логики. Они словно отделены от внутреннего мира других людей невидимым барьером. Им не дано умение глубоко погружаться в другого человека. Правильность, критичность, трезвый анализ преобладают у логиков над гармонизирующим началом. Они не станут приспосабливаться под партнера, даже если очень симпатизируют ему.

В общественной жизни субъективизм этиков приводит к пристрастной позиции, что имеет как свои положительные, так и

отрицательные последствия. Логики, как типы беспристрастные в своей основе, являются лучшими руководителями. Они способны трезво сопоставить разные точки зрения с реальным положением дел и принять равновесное решение.

*Особенности общения логиков и этиков.* Логики думают, что этики не слишком хорошо соображают, а этики, что у логиков вместо сердца – камень. Предпочтения «логика – этика» – единственная пара, связанная с полом человека: около двух третей всех мужчин в США предпочитают логические решения, примерно такая же часть женщин – этические. Женщины логического типа, объективные и решительные, получают у коллег оценку жёстких и неженственных, а то и похуже. Мужчину-этика могут считать «тряпкой» лишь потому, что он чувствителен и заботлив.

Логики откладывают на потом решение межличностных проблем и вопросов. Они могут долго колебаться перед тем, как попросить прощения, и пропустить самый подходящий момент. Логикам нужно помнить, что выражение чувств не является признаком слабости. Этики откладывают на потом дела, связанные со всем, что хотя бы отдалённо напоминает конфликт. Они стремятся к позитивному контакту с людьми и могут махнуть рукой на всё, что противоречит этому приоритету, из-за чего получают обвинения в беспринципности.

Логики так стремятся к разумным и аргументированным решениям, что забывают о людях, которых затрагивают их решения. Этики часто смягчают излишне жёсткие сроки и методы достижения цели, принимая во внимание возможности и потребности работников.

Этикам не нужно воспринимать критику их целей и идеалов близко к сердцу, как личную обиду. Им нужно понять, что если с ними не согласны, то это не значит, что их не ценят и не уважают. Этикам нужно учиться смотреть на мир более объективно.

### 3. Признаки «экстраверсия – интраверсия».

Экстравертный тип представляет собой систему, которая больше выдает энергии и информации, чем накапливает. Поэтому экстраверт отличается тем, что обычно затрачивает больше усилий, чем надо для достижения какого-то среднего результата. Поэтому экстравертный стиль поведения и работы может быть охарактеризован как активный, но затратный.

Интравертный тип является системой, которая больше накапливает энергии и информации, чем выдает. Поэтому интраверт

обычно прикладывает усилий меньше среднего для достижения фиксированного результата. Естественно, для того чтобы проделать такой же объем работы, как и экстраверту, интроверту потребуется больше времени. Следовательно, интровертный стиль поведения и работы можно назвать пассивным, но экономным.

Экстраверт направлен наружу, это человек открытого типа. Поэтому он стремится к действию, общению. Экстраверту легче понять окружающих, чем самого себя. Он как бы разьединен с самим собой, оценивает себя через других людей.

Интроверт же сам с собой слит, зато отделен четкой границей от внешнего мира. Себя ему понять гораздо легче, чем других. Интроверт меньше нуждается в общении, менее зависим от оценок окружающими, ведь он ценен сам для себя. На интроверта сложнее повлиять, чем на экстраверта, но и ему гораздо труднее повлиять на кого-то как в положительном, так и отрицательном плане.

Экстраверт в социуме отличается расширительной, экспансивной тенденцией. Он всегда заметнее интроверта, имеет большее влияние на социальное развитие. Организации, руководимые экстравертом, растут, вторгаются на чужие территории, открывают все новые и новые филиалы. Экстраверт в большинстве случаев предпочитает конкуренцию и захват освоению и совершенствованию имеющегося.

Интроверт экспансию осуществляет плохо. Его тенденция развития – углубление и совершенствование уже имеющегося. Интроверт – это осwoитель, а не покоритель. Он предпочитает избегать конкуренции, если это возможно. Чужие территории и сферы влияния его интересуют мало. С ним всегда проще договориться. В макросоциуме интроверт малозаметен. Возглавляемые им организации слабо растут, зато постоянно совершенствуют свою структуру и методы труда.

Экстраверт отличается от интроверта в интеллектуальном плане большими объемами обрабатываемой информации. Экстраверт всегда думает более масштабно: за одно и то же время он пропускает большее количество информации, то есть его интеллектуальная скорость выше, чем у интроверта.

Интроверт думает медленнее, скорость инфообмена у него ниже. Познавательные интересы интроверта всегда более локальны и ограничены. Зато интроверт более детально прорабатывает информацию, его информационный продукт по этой причине всегда «приготовлен» с большим качеством.

*Особенности общения экстравертов и интровертов.* В американском обществе интровертов примерно в 3 раза меньше, чем экстравертов. Экстраверты давят на интровертов, чтобы они «были как все». Появляется литература, в которой даются советы интровертам, как использовать свои сильные стороны в обществе, где успех на 80% определяется коммуникацией, а коммуникация – слабая сторона интровертов.

Интровертам не комфортно, когда начальники-экстраверты заставляют их участвовать в коллективных обсуждениях или других экстравертных видах деятельности. Интровертам необходимо время и личное пространство для размышлений и анализа информации, они не желают, чтобы чужие телефонные звонки отвлекали их от работы. Эффективность их работы снижается, если рядом шумные и общительные экстраверты, которые не могут работать молча. Начальник-интроверт не любит, чтобы к нему ходили подчинённые, зато начальник-экстраверт устанавливает «правило открытых дверей» и значительную часть рабочего дня проводит вне кабинета.

Экстраверты гораздо больше нуждаются в том, чтобы их в открытую хвалили. Интроверт сам меньше нуждается в похвалах и чувствует себя неестественно, когда хвалит кого-то другого, поэтому скуп на похвалы, что расстраивает экстраверта.

#### 4. Признаки «сенсорика – интуиция».

Сенсорные типы наделены от природы хорошо развитыми органами чувств. Они получают полную информацию о текущей ситуации, так как видят, слышат и чувствуют все, что происходит в данное время. Причем так же хорошо, как экстерорецепторы, воспринимающие внешние раздражители, у сенсориков функционируют и интерорецепторы, посылающие сигналы о состоянии внутренних органов тела.

Органы чувств интуитивных типов работают в ином режиме: их порог чувствительности гораздо выше, поэтому они реагируют на раздражитель с определенным запаздыванием. Благодаря этому свойству интуиты, в частности, способны адаптироваться к боли, долго не замечать физических неудобств.

Психологические привязанности сенсориков тесно связаны с их телесными потребностями, которые они удовлетворяют в первую очередь, духовное у них отходит на второй план. В неформальных отношениях сенсорики являются прагматиками, выбирающими комфорт и материальное благосостояние.

У интуитов все наоборот. Это идеалисты, которые тянутся к духовным потребностям больше, чем к предметным. В неформальных отношениях они предпочитают возвышенность и новизну. Любовь и дружба интуитов имеет оттенок романтичности, «бессребреничества».

В социуме сенсорные типы ориентируются на прошлое, на накопленный опыт. Плохо предвидя будущее, сенсорники живут сегодняшним днем или ближайшей, гарантированной перспективой.

Интуитивные типы ориентированы на будущее социума. Прошлое их может интересовать лишь для переосмысления, выработки нового взгляда. Предлагают и первыми подхватывают все крупные новшества, в основном, интуитивные типы. Они не боятся пойти на риск внедрения того, во что никто не верит. Они формируют будущее общества. Причем имеются в виду не мелкие улучшения, а масштабные изменения, обещающие коренной переворот.

В интеллектуальном отношении сенсорик – это человек конкретного мышления. Исследовательский стиль сенсорника заключается в накоплении большого количества данных с последующей статистической обработкой.

Интуитивный тип более склонен к абстрактному мышлению. Факты ему нужны лишь как способ подкрепления своих гипотез. Интуит смело выдвигает гипотезу, а затем экспериментально подтверждает или опровергает ее.

*Особенности общения сенсориков и интуитов.* Проблема общения сенсориков и интуитов состоит в том, что сенсорик всё воспринимает буквально; когда он задаёт конкретный вопрос, он ждёт конкретный ответ. Интуиту, напротив, конкретика не важна, главным для него является смысл, общая идея. Интуит видит лес, а сенсорик – деревья.

Интуит раздражается, когда информация насыщена конкретикой, «мелочёвкой», по его мнению. Ему интересны только общие принципы, он не придаёт значения деталям, важным с точки зрения сенсорника. Сенсорик не любит разговоров на общие, абстрактные темы, приблизительных ответов. Если собрание ведёт руководитель-интуит, то оно быстро заканчивается, если сенсорик – это надолго.

Сенсорикам нужно научиться мыслить глобально, системно. Нужно научиться понимать, как решения, принятые в одном структурном подразделении, влияют на другие структурные подразделения, и как любое принятое решение соотносится с общей

системой. Нужно научиться выслушивать планы и предложения на будущее, на перспективу.

Интуитам нужно прислушаться к замечаниям сенсориков по вопросам реализации их планов, сенсорики более реально оценивают, достижима цель или нет.

*Соционика в коллективе.* Соционика установила, что, выбирая друзей или работу, мы обычно находим людей и организации, которые похожи на нас.

Фактически менеджеры обычно принимают на работу людей, чей тип личности сходен с их собственным, с кем они легко «синхронизируются». «Рыбак рыбака видит издалека» – гласит народная мудрость. И повышают в должности, как правило, людей схожих типов – по крайней мере, на определённых уровнях организации. Подбор людей по принципу сходства понятен: работа или жизнь рядом с человеком, чей тип является полной противоположностью, может стать тяжёлым психологическим трудом. Полные противоположности дают коллективу максимальный потенциал развития, но одновременно становятся причиной огромных трудностей в межличностных отношениях

60% высшего руководства любого учреждения составляют рациональные логики. Люди именно этого типа являются руководителями, как говорится, «от Бога». Причина в том, что важные решения – те, что касаются человеческой жизни, финансов и карьеры, - должны быть объективными. Рациональность и логика помогают организовать и довести до конца наиболее важные дела, сохраняя спокойствие и хладнокровие.

Но слишком большое преобладание какого-то типа может привести к возникновению слабых мест. Должна быть оппозиция, конструктивная критика, иной взгляд на проблему. Критика воспринимается менее болезненно, если человек знаком с соционическим типом поведения и понимает, как разные типы воспринимают одну и ту же работу. Человек перестаёт подозревать коллегу-критика в том, что он преследует единственную цель – испортить ему жизнь, повышается уровень понимания и продуктивности. Исследователи креативности знают: если группа состоит из единомышленников, едва ли возникнут блестящие идеи, мысли движутся по замкнутому кругу.

Ещё один аргумент в пользу разнообразия типов – то, что сотрудники организаций с явным преобладанием какого-то типа чаще

всего не имеют возможности учиться на чужих ошибках и достижениях. Не имеет значения, в какую сторону перекошен тип коллектива. Когда в организации много людей одного типа, она лишается множества преимуществ, вреда от этого больше, чем пользы.

#### 1.4. Влияние гендерных, этнических и возрастных особенностей на поведение людей в ходе делового общения

На поведение людей в ходе делового общения существенно влияют гендерные и возрастные особенности. *Гендерные особенности* – это, попросту говоря, половые различия.

Мужчины обладают логическим типом мышления, то есть им присущи способность к обобщению, восприятию события или явления в целом, их мышление более абстрактно, отличается большим полётом фантазии. Мужчины более последовательны в словах и поступках, их поведение «логично» и предсказуемо. В производственной деятельности и отношениях мужчинам свойственно деловое соперничество.

У женщин – эмоциональный тип мышления, их суждения окрашены эмоциями, они придают большое значение деталям и мелочам, установленным правилам, поэтому женщины более субъективны и пристрастны в своих оценках, больше конфликтуют из-за мелочей, их поведение менее предсказуемо. В производственной деятельности и отношениях женщинам свойственно психологическое соперничество, они стремятся завоевать «положение» в коллективе или в отношениях с руководством.

Мужчины более выносливы к большим нагрузкам, аврал не вызывает у них срывов в работе. Женщины в подобных ситуациях нервничают и допускают много ошибок, но при этом им легче, чем мужчинам выполнять монотонную работу.

Хотя женщины уже давно получают высшее образование и проходят профессиональную подготовку в большинстве случаев быстрее и успешнее, чем мужчины, они значительно реже выдвигаются на руководящие должности, что отражается и на их доходах. Причина в том, что женщины менее амбициозны и честолюбивы, меньше занимаются саморекламой. В то время как мужчины регулярно придерживают информацию или целенаправленно топят соперницу, чтобы получить преимущества,

женщины проявляют большую коллегиальность, чаще называют всех, кто участвовал в достижении успеха, не приписывают себе отсутствующих деловых качеств, не любят выступать.

Все физиологические, психологические и социальные характеристики и особенности человека подвержены возрастным изменениям. До 20-26 лет происходит их развитие, с 27 до 40-45 лет сохраняется стабильный достигнутый уровень, а с 40-45 лет происходит их снижение. Эта закономерность связана с тем, что до 30-летнего возраста масса мозга увеличивается, затем 15-20 лет остаётся постоянной и начинает снижаться. После 50 лет каждый год масса мозга уменьшается в среднем на 3 г. Поэтому у людей старшего возраста возникают проблемы с таким важным качеством личности как открытость опыту, то есть со способностью принимать новизну, перемены и т.д.

На поведение людей в ходе делового общения влияют также этнические и характерологические особенности.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой психология делового общения как наука и каковы её задачи?
2. Что такое общение?
3. В чём специфика делового общения?
4. Какие формы делового общения выделяют?
5. Каковы основные принципы кодекса делового общения?
6. Для чего необходимы знания о врождённых психических свойствах нервной системы, которые дают различные типологии личности?
7. Что такое темперамент?
8. Дайте характеристику четырех типов темперамента.
9. Определите, по отношению к представителям каких типов темперамента действительны основные девизы продуктивного взаимодействия: «Не навреди»; «Доверяй, но проверяй»; «Не гони лошадей»; «Все силы – на дело»?
10. Кто такие астеник, атлетик, и пикник?
11. Что такое соционика?
12. Дайте характеристику соционических типов личности.
13. Как проявляются гендерные различия в деловой сфере?

14. Как влияют возрастные особенности на деловые качества работников?

15. Как влияют этнокультурные особенности на деловое общение?

## Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЩЕНИЯ

### 2.1. Поведение человека в организации

*Организация* — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Для объяснения поведения работников в организации важно выявить предпосылки, на основе которых служащие ведут себя определенным образом, т. е. те критерии или ориентиры, которые служащие используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию.

Прежде чем индивидуум сможет рационально выбрать одно из нескольких направлений действия, он должен спросить самого себя: «В чем моя цель?» и «Какое из направлений лучше соответствует этой цели?». Оправдание любого выбора зависит, во-первых, от целей, которых нужно достичь, и, во-вторых, от обоснованности конкретного образа действий, избранного для реализации этих целей.

Существуют определенные типы ценностных предпосылок, которые будут то и дело встречаться в организационных решениях. Самыми важными из них являются: 1 — цели организации; 2 — критерий эффективности; 3 — правила «честной игры»; 4 — индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение.

Основной критерий правильности любого предложенного образа действий: «Будет ли он способствовать достижению целей организации?»

Второй ценностной предпосылкой, учитываемой в большинстве административных решений, служит критерий эффективности. Он может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, то предпочесть следует тот, который даст наивысшие результаты.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от служащих и других ее членов поведения, в достаточной

степени соответствующего ее ценностям. Индивидуальные ценности создают помехи деятельности организации тогда, когда они порождают поведение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекающими из ценностей организации. Организация стимулирует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. *Стимулы* — это своего рода призыв, который организация обращает к индивидуальным ценностям служащего, побуждая его учитывать ценности организации при принятии своих решений.

Таковыми стимулами являются:

1. Материальные побудители — ценности или товары.
2. Возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния.
3. Желаемые физические условия работы, например, чистота, спокойная обстановка или отдельный кабинет.
4. Гордость за свое мастерство, возможность помочь семье или другим людям, патриотизм.
5. Личный комфорт и удовлетворенность отношениями с коллегами по организации.
6. Соответствие привычным образу действий и взглядам, т. е. знание привычек и стереотипов поведения, принятых в организации, и согласие с ними.
7. Чувство сопричастности к большим и важным событиям.

Для человека важны следующие *ценности*: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятельность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Новый служащий — это не чистый лист бумаги, на котором организация может писать все, что пожелает. Обычно он являет собой полностью сложившуюся личность, крепко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп и обученную конкретным профессиональным навыкам. Существуют определенные пределы способности организации направлять его поведение или воздействовать на него. По этой причине одно из самых важных

воздействий, которые организация может использовать, состоит в ее свободе при отборе служащих — необходимо выбирать служащих, которые лучше подходят для кооперации при выполнении задач организации в силу тех черт, которые они принесут с собой в организацию. То, что служащий делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию.

Приняв человека на работу, организация оказывает на него психологическое воздействие, которое изменяет его поведение. Его деятельность начинает ориентироваться на цели организации или ее подразделения, в котором он работает. Служащий склонен воспринимать воздействие, которое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать форму приказов, передачи информации и советов, обучения. Примером таких запрограммированных воздействий могут быть официальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение должности «консультантов» и направление служащих для участия в официально утвержденных программах обучения. По этой причине выявление и использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования.

*Поощрение и наказание* — важные и очевидные средства воздействия. Угроза увольнения, обещание увеличить оплату или повысить в должности, похвала или выговор — типичные примеры поощрений и наказаний. Менее очевидны, но не менее важны чувство удовлетворенности и неудовлетворенности от пребывания в обществе других членов организации. В частности, большинство людей восприимчиво к одобрению или неодобрению людей, с которыми они самым тесным образом контактируют.

Разделение труда в организации и наделение индивидуумов и групп индивидуумов конкретными обязанностями ставят определенных служащих перед необходимостью тесного общения и взаимодействия с другими служащими. Подобные контакты и связи создают плодотворную почву для возникновения внеслужебных отношений и проявления лояльности в группе. Взгляды служащего на цели организации и на власть, осуществляемую по отношению к нему, очень сильно зависят от взглядов людей, которые работают вместе с ним.

Развитый сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, добросовестно и квалифицированно выполнять свои профессиональные обязанности, стремиться повышать свой уровень профессиональной компетентности.

В 90-х гг. XX в. в западной психологии приобрела популярность оценочная модель личности, выделяющая пять её фундаментальных свойств, имеющих значение для межличностного взаимодействия:

— открытость опыту: это свойство отражает, насколько человек способен принимать новизну, перемены, обладает воображением, интеллектуальной любознательностью и т.д.;

— добросовестность: отражает степень ответственности, гибкости, прилежности, честности человека, стремления к выполнению поставленной задачи;

— экстраверсия: отображает уровень общительности, весёлости, энтузиазма, уверенности человека;

— альтруизм: показывает, насколько легко жить рядом с этим человеком, насколько он сговорчивый, доверчивый, любезный, готовый к сотрудничеству;

— невротизм или эмоциональность: отражает степень беспокойства, нервозности, гнева, депрессии и других негативных чувств, которым подвержен человек, либо, наоборот, уравновешенность, спокойствие, оптимизм и т.п.

Выделенные свойства личности являются сплавом врождённых, наследственно-биологических особенностей и социально обусловленных качеств. Для оценки конкретного человека по выделенным параметрам в организациях используются личностные опросники.

## 2.2. Восприятие и понимание в процессе общения

Общение — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, при котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. В общении выделяют три взаимосвязанных стороны:

— *коммуникативная сторона общения* состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция);

— *интерактивная сторона* заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция);

— *перцептивная сторона* общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (функция взаимопонимания).

*Восприятие* (в социальной психологии) – это целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. Как правило, человеку требуется около 30 секунд для составления первичного образа. Образ партнёра, который создаётся при знакомстве, – это регулятор последующего поведения. Для каждой категории партнёров есть как бы разные «техники» общения.

Люди достаточно точно приучаются определять принадлежность партнёра к какой-то группе. Гораздо более вероятны ошибки в определении индивидуальных качеств партнёра. Одной из причин ошибочного восприятия человека могут стать *социальные стереотипы* – устойчивые представления о людях, свойственные представителям той или иной социальной группы. Наиболее известны этнические (национальные) стереотипы, например, представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или педантичности немцев. Социальным стереотипом является, например, доверие к людям в белых халатах – для рекламы гигиенических средств и медицинских препаратов успешно используется образ врача.

Ошибки восприятия также обуславливаются, в частности, действием факторов превосходства, привлекательности и отношения к нам.

*Фактор превосходства.* Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чём-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причём превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (недооценка) происходит по многим параметрам.

Основными источниками информации для оценки человека являются, во первых, одежда человека, знаки отличия, очки, причёска, награды, драгоценности, машина, оформление кабинета и т.д.; во-вторых, манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.) Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

*Фактор привлекательности.* Оценка внешности человека как привлекательной или непривлекательной приводит к соответственной переоценке или недооценке другими людьми многих его личностных качеств. Параметры привлекательности определяются не отдельным человеком, а обществом. Есть одобряемые и неодобряемые обществом типы внешности. Стремление человека быть привлекательным означает желание быть социально-одобряемым.

*Фактор отношения к нам.* Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо.

Ошибки, которые могут возникнуть при первом общении, корректируются в ходе постоянного и длительного общения. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнёра. Оно достигается *идентификацией* – уподоблением себя партнёру: человек как бы ставит себя на место другого и определяет, что бы он чувствовал и как бы он действовал в подобных ситуациях.

### 2.3. Общение как коммуникация

Деловое общение – это, прежде всего, коммуникация, то есть обмен информацией, значимой для участников общения. Средства коммуникации делятся на 2 группы: *вербальные (словесные) и невербальные*. По утверждениям психологов, словами передаётся около 35% информации, 65% – с помощью невербальных средств. Словами передаётся чистая информация, невербальными средствами – отношение к партнёру по общению.

*Вербальное общение.* Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз. Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

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

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализации — «хм-хм», «э-э-э» и др. Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или беспокойность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму монолога. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50 %, а в некоторых случаях — и 80 % от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника. Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

— не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие «поспели» за нами;

— из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;

— говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;

— продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Наиболее эффективной формой общения является диалог, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и представляет интерес как показатель скрытых для непосредственного наблюдения характеристик личности. Люди довольно быстро научаются приспособлять своё вербальное поведение к различным обстоятельствам, но язык тела менее пластичен. *Невербальные средства общения* – все движения тела, голосовые интонации, тактильное воздействие, пространственная организация общения.

Движения тела проявляются в мимике, позе, месте, взгляде, походке. Особая роль в передаче информации отводится мимике – движениям мышц лица. Мимику называют зеркалом души. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации.

Все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, достаточно точно понимают мимическое выражение шести основных эмоций (гнев, радость, страх, страдание, удивление и отвращение, стыд). Основную информативную нагрузку несут брови и губы.

С мимикой тесно связаны взгляд, или визуальный контакт. Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо хорошее к нам отношение.

Хотя лицо является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимика сознательно контролируется во много раз лучше, чем движения тела. Если человек хочет скрыть свои чувства или передаёт заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело – главным источником информации для партнёра. Информацию несут поза, жест, походка.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других

присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринуждённые позы, чем их подчинённые. Посредством поз люди выражают доверие, согласие, доброжелательность или же недоверие, несогласие, противодействия. Есть позы раздумья, критической оценки, вызова. Также легко, как и поза, может быть понято и значение жестов.

Эмоциональное состояние человека распознаётся по походке: самая тяжёлая – при гнев, самая лёгкая – при радости, вялая – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Важную роль в процессе общения играют динамические прикосновения: рукопожатия, похлопывания, поцелуи. Они являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной деталью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами, среди которых особую силу имеют статус партнёров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развёрнута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развёрнута вверх) и равноправное. Похлопывание по плечу возможно при условии близких отношений, равенства статуса общающихся. Динамические прикосновения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функцию индикатора статусно-ролевых отношений. Неадекватное использование их личностью может привести к конфликтам в общении.

Общение всегда пространственно организовано. Это значит, что дистанция между людьми является показателем характера их отношений. У людей есть потребность в личном пространстве – до 46 см радиусом (интимная зона). В неё допускают детей, супругов, родителей, то есть только близких. В ней есть сверхинтимная зона – радиусом 15 см. Человек болезненно реагирует на проникновение в свои зоны.

#### 2.4. Общение как взаимодействие

Общение осуществляется не только для передачи информации, но и для оказания воздействия на партнёра. Цель воздействия двояка: либо это стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, доминировать во взаимодействии, либо стремление понять ситуацию и поведение других, чтобы лучше

взаимодействовать и избегать конфликтов, достигнуть взаимной, а не односторонней удовлетворённости.

Стратегия «контролёра» характерна для отношений по вертикали (начальник – подчинённый), стратегия «понимателя» – для равных горизонтальных отношений (между коллегами).

Характер взаимодействия зависит от открытости или закрытости общения. Открытость общения – это выражение партнёрами своих мнений по обсуждаемому вопросу и готовность учесть позиции друг друга. Закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции. При выборе типа общения следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнёру, возможные последствия открытости общения. И всё же максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Всякое общение начинается с контакта. Довольно часто неуспех делового общения предопределён с самого начала: неудавшийся контакт ведёт к дальнейшей цепочке неправильных действий. По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

При установлении контакта следует прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. После словесного обращения нужно обязательно выдержать паузу, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают и вслед за приветствием обрушивают всю приготовленную информацию. Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причёсывается и т.п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо определить эмоциональное состояние партнёра и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнёру выйти из нежелательного для вас состояния. С самого начала следует выяснить, каким по длительности будет разговор (свёрнутый или подробный, развёрнутый).

Успешность общения зависит от правильного распределения ролей по принципу доминирование – подчинение. Если негласная договорённость о распределении ролей не будет достигнута,

конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль «мудрого наставника», то нужно соответственно либо принять роль «почтительного ученика», либо тактично добиваться желательного перераспределения ролей – два эксперта.

Эффективным методом общения является *отзеркаливание*. Считав или заранее зная психологический тип человека, легче расположить его к себе, отразив, как в зеркале, и таким образом подав знак: «Я свой». Для «своих» проблемы зачастую решаются проще, чем для «чужих». Например, с оптимистичным экстравертом тон разговора более свободный, допустимы шутки, с типом «чиновник» следует говорить сухо, коротко, по делу.

При обсуждении вопроса следует убрать категоричный тон, который включает у собеседника психологические механизмы защиты, желание возразить.

Роль последнего впечатления при общении не менее велика, чем первого. Последнее впечатление влияет на тот образ, который останется в памяти партнёра, и на будущие деловые отношения, поэтому окончание разговора должно быть корректным, чтобы не вызывать неприятных воспоминаний.

## 2.5. Синтоническая модель общения

Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает: «Быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы. Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко

понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

*Основные умения общения.*

1. *Определение желаемых результатов.* Общение без результата — как путешествие без цели. Результат — это то, что вы хотите увидеть, услышать и почувствовать. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут открыто или тайно препятствовать вашим действиям. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызениями совести и мстью.

2. *Сенсорная острота.* У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную информацию.

3. *Гибкость.* Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников — способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости — значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения.

4. *Конгруэнтность.* Слово «конгруэнтность» произошло от латинского «congruens», что означает «встретиться и прийти к

соглашению». В каждом из нас много разных «частей»: деловой человек, начальник, родитель, критик, игрок, честолюбец, весельчак и т.п. Если все части личности действуют согласованно, выбирая единый способ взаимодействия, — мы конгруэнтны. Если же мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, а серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным — значит быть внутренне целостным.

5. *Достижение раппорта* — это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается. Установив раппорт с собеседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подведя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату.

6. *Ресурсное состояние* — это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое организация?
2. Какими ценностными установками руководствуются работники организации?
3. Какие существуют формы поощрения и наказания работников организации?
4. Назовите пять фундаментальных свойств личности, имеющих значение для межличностного общения.
5. Какие три взаимосвязанные стороны выделяют в общении?

6. Какие факторы обуславливают ошибки восприятия в процессе общения?
7. Назовите основные элементы вербального общения и охарактеризуйте их.
8. Охарактеризуйте невербальные средства общения.
9. Какие стратегии и тактики необходимо использовать для установления контакта и избегания конфликта в общении?
10. В чём эффективность такого метода общения как отзеркаливание?
11. Что такое «синтоническая модель» общения?
12. Каковы особенности взаимодействия с визуалами, аудиалами, кинестетиками?
13. Охарактеризуйте основные умения общения.
14. Что такое манипуляция в деловом общении?

### Тема 3. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

#### 3.1. Основы делового этикета

*Деловой этикет* — это нормы и правила поведения, принятые в профессиональном общении в конкретной организации. Служебный этикет должен обеспечивать нормативную регуляцию процесса общения неравных по служебному статусу партнеров для улучшения их взаимопонимания и взаимоуважения, обеспечения надлежащей субординации и дисциплины. По значимости выполняемой им роли этикет можно сравнить с правилами дорожного движения: без знания норм и правил служебного этикета организации человек похож на водителя, который оказался за рулем и выехал на улицу, не зная правил.

Организационное поведение в современных условиях рождает новые ситуации общения, вносит новые этикетные требования. Запомнить их все невозможно. Жизнь намного сложнее, чем правила, и в ней случаются такие ситуации, которые довольно трудно предвидеть даже в самом полном своде правил этикета. Современный этикет не догматический, его нормы могут и должны меняться. Поэтому важнее не выучить правила, а понять «дух» этикета, то есть усвоить его основные принципы.

Основные принципы служебного этикета: гуманизм, целесообразность действий, эстетическая привлекательность поведения, уважение традиций своей страны и стран, с представителями которых приходится вступать в деловые контакты.

*Принцип гуманизма*, то есть, человечности, воплощается в нравственных требованиях к культуре взаимоотношений. Для налаживания эффективной служебной коммуникации следует придерживаться таких этических качеств как вежливость, тактичность, скромность, точность и др.

*Вежливость* – это демонстрация доброжелательного и уважительного отношения к людям. Существуют разные стороны или оттенки вежливости: корректность, учтивость, любезность, деликатность и др.

*Корректность* – подчеркнуто официальная и несколько суховатая, холодная вежливость, умение держать себя в рамках общепринятых приличий в эмоционально-напряжённых ситуациях.

*Учтивость* – это форма соблюдения служебной иерархии, выказывание уважения начальнику без самоуничижения и подобострастия и оказание внимания подчиненному без высокомерия и чванства.

*Любезность* – стремление быть приятным и полезным, проявляющееся в мелких услугах, внимательности.

*Деликатность* – вежливость в сочетании с особой мягкостью и глубоким пониманием внутреннего состояния и настроения других людей.

*Тактичность* – это чувство меры, которое подсказывает человеку в определенной конкретной ситуации предусмотрительно не замечать промахов человека, того или иного его несовершенства (все несовершенны) и не ставить его своими замечаниями в неловкое или невыгодное положение.

*Скромность* – умение соотнести самооценку с мнениями людей, которые нас окружают, не переоценивать себя, не подчеркивать свою значимость. Скромность следует отличать от скованности, закомплексованности, возникающих в случае недостаточного владения навыками свободного культурного общения. Человек не знает, как начать разговор с другими, о чем говорить, боится что-то сделать не так, как надо.

*Точность* – умение ценить свое слово, выполнять то, что было обещано, своевременно приходить, не опаздывать, четко и точно

формулировать свои мысли, избегать двусмысленностей в выражениях.

Второй принцип служебного этикета – *целесообразность действий*. Современный служебный этикет предполагает, что стиль общения должен быть простым и удобным для всех его участников, свободным от излишней чопорности, строгости. Разумность, простота, естественность, максимальное уважение к человеку, к его достоинству определяют большинство норм и правил современного служебного этикета.

Третий принцип служебного этикета – это *эстетическая привлекательность поведения*. Логика требований эстетики достаточно проста: «неприлично, потому что некрасиво». Некрасивое, лишенное изящества и привлекательности поведение оскорбляет эстетические чувства людей и мешает наладить эффективную коммуникацию. Поэтому следует уделять внимание формированию эстетичных манер (мимика, жесты, интонации и др.) и внешнего облика (одежда, причёска, макияж и др.).

*Принцип уважения к национальным обычаям и традициям* приобретает особое значение в служебном этикете в настоящее время, когда резко увеличились международные связи и контакты на всех уровнях. Прежде чем отправиться в зарубежную поездку или принять у себя представителей другой страны, следует узнать (через знающих людей или из соответствующей литературы) особенности национального этикета страны, куда вы отправляетесь или представителей которой вы собираетесь принимать.

### 3.2. Правила общения по телефону. Правила деловой переписки

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством. Но умение говорить по телефону по наследству не передается, искусством общения при

помощи этого аппарата овладевает не каждый. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени. Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Если вы звоните в первый раз, следует, как в любом случае, поздороваться, потом уточнить, та ли это организация или должностное лицо, куда или кому вы звоните, а затем представиться самому (фамилия, имя, отчество, должность, название организации) и изложить суть вопроса, с которым вы обращаетесь.

К телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п. До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например: «Итак, по этому вопросу мы договорились?», «Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?», «Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?» и т.д.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением, поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет

интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции.

Эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Эмоциональный фон создается тоном, тембром, интонациями голоса.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи, быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных

вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Грубым нарушением служебного этикета считается:

- долго не снимать трубку после звонка;
- не перезвонить, когда вашего звонка ждут или при нарушении связи;
- начинать долгий разговор, не выяснив предварительно, есть ли у собеседника время для этого;
- заставлять собеседника долго ждать, когда говорите по другому телефону;
- разговаривать по телефону и одновременно вести беседу с сотрудником или посетителем.

Другая важная часть делового этикета — служебная переписка. На форму и стиль делового письма накладывают отпечаток адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, но, тем не менее, существуют и общие правила деловой переписки.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полтора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

В зависимости от адресата письмо может быть официально-нейтральным, а может отражать индивидуальность автора, отдела или компании, где он работает. Если требуется проявить творческий

подход при подготовке письма, старайтесь узнать интересы адресата, приложите силы, чтобы заинтересовать его, так донести до него суть вопроса, чтобы ваше письмо запомнили. Иногда помогает решить эти и другие проблемы чувство юмора. Письмо, написанное с чувством юмора, как правило, быстрее читается и прочнее запоминается. Оно поможет завоевать будущего клиента. Такое письмо показывает получателю, что его готовила личность.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких мелочей, как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте. Особенно важно соблюдение этого правила при ответах на жалобы клиентов. Не стремитесь отписаться, отделаться от клиента — это непростительная ошибка. Недовольство клиента работой фирмы распространяется в 100 раз быстрее, чем добрая слава о ней.

Постарайтесь начинать письмо дружески — это вызывает у получателя добрые чувства к автору. Личностные штрихи придадут вашему посланию большую значимость. Этому способствует также разговорный стиль письма.

В неформальной деловой переписке часто используются сокращения, односложные слова и прилагательные: они создают впечатление близкого знакомства, теплоты, взаимной симпатии. Такие прилагательные, как добросердечный, умелый, отзывчивый, изумительный, прекрасный и т.п., сближают автора письма и его адресата.

### 3.3. Правила проведения деловых бесед, совещаний

Распространённой формой делового общения является беседа. *Деловая беседа* – это разговор, целью которого является решение важных вопросов, рассмотрение предложений о сотрудничестве, подписание сделок купли-продажи и т.д.

Деловые беседы можно разделить на две большие группы: *свободные* (проходят без специальной подготовки) и *регламентированные* (тщательно продуманные, с обязательным учетом временным рамок).

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 деловую беседу, нужно подготовиться к ней, чтобы получить максимальный результат. Заранее нужно подумать о том, какие вопросы лучше всего поднять во время беседы, возможно, записать их, чтобы не забыть обсудить. Во время подготовки нужно продумать весь разговор от начала до конца, для чего нужно знать структуру 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. Существует большое количество различных способов начать деловую беседу. Например, метод снятия напряжения состоит в том, что собеседнику достаточно сказать пару теплых слов или рассказать шутку, которая смягчит напряженную обстановку. Можно использовать метод «зацепки»: 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 встрече, 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 он может решить 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. *Ответы на вопросы, опровержение доводов собеседника.* Это этап нейтрализации замечаний собеседника. Здесь нужно провести анализ замечаний, выбрать тактику и способ их опровержения, понять сущность разногласий, при необходимости изменить формулировку предложения или наметить другие подходы к решению вопроса.

5. *Принятие решение (заключение).* На этом этапе важно подытожить все положения и аргументы, которые были признаны и одобрены собеседником, озвучить вариант консенсуса по решению проблемы, закрепить достигнутые договорённости в устной или письменной форме. Завершают беседу этикетные формулы прощания, часто сопровождающиеся выражением удовлетворения беседой, благодарности и словами-напутствиями перед уходом.

*Совещание* – это заседание группы заинтересованных людей, посвящённое открытому коллективному обсуждению одного или нескольких вопросов.

Подготовка к проведению совещания включает:

1. обоснование необходимости проведения совещания и принятие решения о проведении совещания;
2. определение тематики и формирование повестки дня;
3. определение задач совещания и его общей продолжительности, даты и места проведения, состава участников, примерного регламента работы;
4. подготовку руководителя;
5. подготовку доклада и проекта решения;
6. предварительную подготовку участников и помещения, организацию проезда, размещения и питания участников.

Необходимо заблаговременно оповестить участников совещания о его проведении и повестке дня, чтобы их выступления были подготовлены заранее. Начинать совещание следует точно в назначенное время, не ожидая опаздывающих, – это знак уважения к присутствующим. С его участниками сразу же необходимо согласовать правила совместной работы, например, об ограничении времени выступлений и о порядке принятия решений. Одному из участников следует поручить ведение протокола. Оптимальная продолжительность совещания – час-полтора. После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Если время совещания затягивается, значит, оно плохо подготовлено.

Совещания следует проводить в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении – сформировавшаяся привычка предотвратит случаи забывания о нём. Наилучшие дни для проведения совещаний – среда-четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу. Установленный день совещания позволит сотрудникам правильно спланировать своё рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему. Чтобы не сбивать сотрудников с ритма, совещания целесообразно проводить во второй половине дня. Помещение должно быть комфортным для аудитории (соответствовать количеству участников, иметь необходимое освещение, температурный режим, проветриваемость, возможность записать необходимую информацию и т.д.). Заканчивать совещание нужно также вовремя.

В зависимости от поставленных целей руководитель совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дискуссионный или авторитарный. *Дискуссионное совещание* проходит в процессе свободного обмена мнениями, а решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем. При *авторитарном стиле* проведения совещания нет дискуссий, руководитель сообщает новую информацию, например, распоряжение вышестоящей организации или своё решение по какому-либо вопросу, не допускает возражений, не ищет поддержки, не добивается общего согласия. Он может поочерёдно задавать вопросы участникам и выслушивать их ответы, не допуская возникновения прений, или организует прения, но разрешает в них участвовать тем или иным подчинённым по своему усмотрению.

По основной задаче совещания могут подразделяться на проблемные, инструктивные и оперативные. *Проблемное совещание* даёт возможность руководителю найти решение проблемы методом её коллективного обсуждения. *Инструктивное совещание* организуется для информирования подчинённых руководителем о решениях вышестоящих органов и распределении поручений по их реализации. *Оперативное совещание* проводится для того, чтобы получить информацию от подчинённых о текущем состоянии дел в организации.

Порядок выступлений должен быть такой, чтобы очередность была обратной авторитету и положению выступающего. Руководитель должен регулировать направленность выступлений и

соблюдение регламента, не разрешать никому прерывать речь выступающего. По ходу совещания секретарь или кто-то из присутствующих должен вести протокол, в котором следует зафиксировать основное содержание выступлений, формулировку принятых решений, ответственных за их исполнение и сроки исполнения. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников принятых решений.

### 3.4. Психологические особенности публичного выступления

*Ораторское мастерство* – это искусство публичной речи. Владеть им необходимо представителям целого ряда профессий – политикам, преподавателям, лекторам, юристам, а также, что следует особо подчеркнуть, руководителям в любой сфере деятельности. Человек, обладающий ораторским искусством, имеет больше шансов добиться успеха в жизни.

Для успешного публичного выступления необходимы два основных слагаемых:

1. высокий уровень общего культурного развития, профессионализма оратора (во всяком случае, не ниже, чем у слушателей). Оратор должен в 2-3 раза больше слушателей знать о предмете своей речи;

2. хорошая подготовка к выступлению. Причём, чем короче или ответственнее выступление, тем большее время необходимо для его подготовки. Хорошая речь должна вызреть, она требует тщательного обдумывания.

*Подготовка к выступлению.* Исследования показывают, что люди внимательно слушают одного выступающего 15-20 минут. Рассчитывать на большее время нежелательно. Хорошим ораторам удаётся удерживать внимание аудитории в лучшем случае 1 час, после чего слушателям становится всё безразличным, какой бы эффективной ни была речь.

Текст выступления рекомендуется написать. Во-первых, написание текста позволяет выстроить мысли в логически последовательную и связную цепочку, отбросить лишнее, увидеть недостающее, избежать неряшливых, неточных формулировок, сделать речь более компактной и в то же время более ёмкой и убедительной. Написанная речь легче запоминается и служит успокаивающим средством, оратор не опасается что-либо забыть,

сбиться с мысли. Написанный текст – это своего рода официальная «шпаргалка» оратора. Обычно одну страницу текста, напечатанного 12-м шрифтом через полтора интервала, квалифицированный оратор читает за две минуты.

Альтернативой полному тексту речи являются тезисы. При навыке публичных выступлений и хорошем знании темы этого может быть вполне достаточно.

Полезно репетировать предстоящую речь, чтобы лучше её запомнить, спокойнее и свободнее себя чувствовать и не зачитывать её «с листа». Слушатели плохо воспринимают монотонное чтение текста, их внимание ослабевает. К тому же зачитывание речи у многих ассоциируется с недостаточным знанием обсуждаемой темы самим оратором. В 1720 году российский император Пётр I издал указ, гласивший: «Указую: господам сенаторам речь в присутствии схода держать не по писаному, а токмо словами, дабы дурь каждого всем видна была».

Иногда приходится заучивать речь, когда нужно быть абсолютно точным в формулировках, а читать текст перед аудиторией не позволяет ситуация (приветствие на торжественном мероприятии, банкете с деловыми партнёрами, а также случаи якобы импровизированного выступления и т.п.).

При планировании выступления следует учитывать специфику аудитории – уровень подготовки, возрастной и половой состав, социальное положение, национальный характер, интересы и др. Например, для женщин большое значение имеет эмоциональная сторона дела, проявление человеческих качеств, отношения между людьми. Им интересны примеры, касающиеся семьи, бытовых проблем, детей, мужчин, всевозможные детали (которые мужчинам представляются мелочами) и сам процесс общения. В целом они лучшие слушатели по сравнению с мужчинами.

Мужчин интересует больше доказательность тезисов, логика изложения, факты. Им интересна информация о женской психологии, исторических и политических событиях, как добиться успеха. Как слушатели мужчины нетерпеливее женщин, процесс общения для них второстепенен, главное – его результат, полученная информация.

Стержневая идея выступления задаёт определённую его тональность – мажорную, шутливую, порицающую, предостерегающую, просительную, мрачную или торжественную.

При этом следует избегать пренебрежительных, заискивающих и менторских интонаций, раздражающих аудиторию.

Волнение оратора перед выступлением вполне естественно и является проявлением уважения к аудитории. Уменьшить его можно хорошей подготовкой, основательным знанием своей темы. Однако волнение бывает и таким, которое мешает выступающему говорить. В таком случае надо убедить себя в том, что ничего страшного не случится, если выступление не будет иметь успеха, неудачи бывают и у опытных ораторов. Пить успокоительные таблетки не рекомендуется, так как они подавляют эмоции, делают речь бесстрастной, бесцветной, реакции оратора – заторможенными. Лучше выпить холодной воды и сделать несколько глубоких вдохов.

*Техника выступления.* Название сообщения должно быть коротким, выразительным, благозвучным, заинтересовывающим слушателя. Получив слово для выступления, и, заметив, что аудитория ещё не настроилась на восприятие информации, необходимо выдержать паузу для установления тишины. Во вступительной части кратко объясняется актуальность темы, значение её для данной аудитории, формулируется цель выступления и кратко излагается история вопроса. Для привлечения внимания опытные ораторы рекомендуют начинать с интересного примера, пословицы или поговорки, крылатого выражения, юмористического замечания, хлесткой цитаты или вопроса к аудитории.

При изложении основной части сообщения важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения. Чётко следует придерживаться регламента выступления, не злоупотребляя терпением аудитории. Лучше закончить речь раньше, чем затянуть её.

Утверждения в речи оратора должны быть убедительными и доказательными, для чего следует продумать сочетание логических доводов и психологических приёмов воздействия на слушателей: первые обращены к их разуму, вторые – к их чувствам. Убедительности речи во многом способствует её эмоциональность. Писателю Бернарду Шоу принадлежат такие слова: «Написать «да» и «нет» можно одним способом, а сказать их можно с пятьюдесятью оттенками».

Наиболее важные, ключевые мысли можно повторить, так как они внедряются в сознание слушателей постепенно.

Если есть возможность, то необходимо воспользоваться наглядными средствами. Как считают психологи, человек запоминает в среднем 10% того, что слышит, и 50% того, что видит. Поэтому для облегчения усвоения слушателями излагаемого материала рекомендуется использовать наглядные средства. Распространённой формой иллюстрирования информации стала презентация, содержащая диаграммы, таблицы, схемы, графики, рисунки. Выводы, подкреплённые цифровым материалом, являются наиболее аргументированной частью речи, и для облегчения восприятия слушателями его следует показать, а не зачитывать. Но не стоит злоупотреблять цифровым материалом, поскольку он нередко не столько вызывает интерес, сколько утомляет слушателей.

При продолжительной речи усталость слушателей можно снять шуткой. Неплохо, если это уместно, закончить выступление на юмористической ноте: и аудитория остаётся в хорошем настроении, и впечатление от выступления в целом благоприятное. Не следует заканчивать выступление шуткой, не относящейся к его теме, так как внимание аудитории будет отвлечено от главного в речи.

Поскольку в восприятии речи действует «закон края»: лучше запоминается то, о чём говорится в начале и конце сообщения, поэтому в заключении рекомендуется кратко повторить основную мысль, суммировать наиболее важные положения речи, сделать выводы и сформулировать очередные задачи, требующие решения.

Если после выступления был задан вопрос, интересующий всех, и на который оратор не знает ответ, то лучше честно сознаться, что не можешь ответить, чем выкручиваться и увиливать.

*Факторы, влияющие на успех выступления.* Одежда оратора должна быть опрятной, соответствовать ситуации, чтобы не вызывать удивление и критическое отношение слушателей, не отвлекать их внимание от речи. Следует учесть и температурный режим.

Во время выступления не нужно поправлять и одёргивать одежду. Также необходимо избавиться от повторяемых бессознательных движений – почёсывания головы, потирания носа или уха и т.п. Не стоит засовывать руки в карманы, скрещивать их на груди. Жестикуляция и мимика должны быть естественными и не чрезмерными.

Обычно выступающие периодически смотрят на сидящих слева, почти никогда на сидящих справа, уделяя основное внимание центру. Правильнее непрерывно скользить взглядом по всей аудитории,

чтобы создать у каждого слушателя впечатление, что он обращается именно к нему. Отсутствие визуального контакта воспринимается слушателями как равнодушное отношение оратора к ним, что снижает впечатление от речи.

Большое значение имеют речевые средства. Не рекомендуется использовать (с целью произведения впечатления на аудиторию) усложнённую терминологию, злоупотреблять иностранными словами. Раздражающе действуют на слушателей слова-паразиты («это самое», «как бы» и т.п.), штампы (затасканные, избитые выражения), канцеляризмы, жаргонные слова, неверная расстановка ударений, неграмотное и ошибочное употребление слов, неправильное склонение числительных.

Дикция выступающего должна быть чёткой, разборчивой, речь – оптимальной по темпу. Медленный, вялый темп речи притупляет внимание слушателей, быстрый темп затрудняет её осмысление. Сила и тембр голоса должны (в разумных пределах) меняться во время выступления – в результате освежается восприятие речи. Более убедительное впечатление производит голос низкой тональности.

### 3.5. Управленческое общение

Одним из важнейших правил делового этикета является *субординация*. Термин обозначает порядок общения с вышестоящим руководством и между подчиненными. Это уважение авторитета начальника, выполнение его приказов, умение проявить собственную инициативу, выделение ниши для каждого работника. Рядовые сотрудники должны уметь докладывать руководству о проделанной работе по форме, принятой в организации. В некоторых случаях нижестоящий работник может обжаловать действия непосредственного начальника вышестоящему руководству. Субординация поддерживает здоровую обстановку в коллективе, исключая конфликты, фамильярность, оскорбления и пренебрежительное отношение между руководителем и подчиненным.

Руководство также должно соблюдать деловую этику, отдавать распоряжения в корректной форме, без унижений и критики личных качеств младшего по должности. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы. Распоряжение, высказанное

в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «Я думаю», «Мне думается». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя, демонстрируя таким образом неуважение к человеку. Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во любом случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера. Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а, следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с окончательными суждениями по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять. Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у части руководителей бытует ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции. Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет. Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому старшему по должности очень часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти оценки являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат. Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, а

также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогике», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает. Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем. Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности. Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны. В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры

самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него — несправедливость. Поэтому в подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения. Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно

откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое деловой этикет?
2. Назовите основные принципы делового этикета.
3. Как вы понимаете суть таких этических качеств как вежливость, корректность, учтивость, любезность, деликатность, тактичность, скромность?
4. Назовите правила делового общения по телефону.
5. Назовите правила деловой переписки.
6. Назовите правила проведения деловых бесед, совещаний.
7. Что такое ораторское мастерство?
8. Каковы слагаемые хорошего публичного выступления?
9. Назовите правила подготовки и техники публичного выступления.
10. Что такое служебная субординация и почему её необходимо соблюдать?
11. Какие действия предписывает правило соблюдения служебной субординации подчинённому?
12. Каких нравственно-психологических правил должен придерживаться руководитель по отношению к подчинённым?
13. Как правильно высказать критические замечания?
14. Как правильно сделать комплимент?

### Тема 4. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

#### 4.1. Деловые переговоры

Современные средства связи позволяют решать многие деловые вопросы, не встречаясь со своими партнерами. Но они эффективны

только тогда, когда уже достигнуто взаимопонимание и согласованы основные условия сотрудничества. В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Успех личных контактов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

План переговоров должен содержать:

- 1) место, дату и время встречи;
- 2) состав участников;
- 3) вопросы для обсуждения;
- 4) альтернативы на случай контрпредложений;
- 5) ответственного за подготовку справочных материалов;
- 6) ответственного за встречу и проводы представителей;
- 7) ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;

Любые переговоры должны быть ограничены по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные по продолжительности переговоры. Они свидетельствуют о неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, о его профессиональной неподготовленности и неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны. Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаться друг к другу по имени, при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи – по симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в

комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых. Присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вызывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенному деловому разговору.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящий неофициальный характер, возможны в кафе, на спортивном мероприятии, пикнике и т.д.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них. Эффективность беседы зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово одному из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всему кругу обсуждаемых проблем ведущий должен брать на себя.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени.

Некоторые принципы тактики ведения переговоров:

- 1) доходчиво, четко и конкретно объясняйте свои предложения;
- 2) руководствуйтесь общими интересами, объясняйте взаимную выгоду, будьте способны пойти на компромисс;
- 3) будьте реалистичны, не обещайте ничего невозможного, отклоняйте невыполнимые требования;
- 4) вычислите психотип оппонента и подстройтесь под него, выберите соответствующий стиль и аргументацию переговоров;
- 5) не идите на прямую конфронтацию, ведите себя эмоционально сдержанно;
- 6) не принимайте решения под нажимом, берите паузу, тяните время;
- 7) записывайте все, с чем вы соглашаетесь и что вы обещаете.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

Могут применяться различные тактики ведения переговоров, из которых далеко не все эффективны и полезны. К примеру, малоэффективными тактиками являются жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон. Сторонники «жесткого» подхода ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяют партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Установка на доминирование приводит к тому, что сторонам трудно изменить свою первоначальную позицию, срабатывает «гонор, спасение своего лица», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны принципиальные переговоры (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры в случае наличия конфликта интересов:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».
2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т. п.), а не зависело от одной воли или каприза каждой стороны. Главное — пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.

7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

#### 4.2. Культура ведения спора

Огромная доля наших суждений предполагает активную мыслительную деятельность, протекающую в режиме спора (дискуссии, полемики) в самых разных сферах человеческой жизнедеятельности: в политике, бизнесе, науке, между поколениями, представителями разных культур и т.д. Это обстоятельство обусловлено неоднозначной, противоречивой природой мира, самого человека, спецификой физиологического, психического и социокультурного восприятия и осмысления действительности разными личностями. Умение компетентно и плодотворно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение

оппонента – это полемическое мастерство, которое должно быть обязательным качеством каждого образованного человека.

*Сущность и виды полемики.* *Полемика* – это вид общения, происходящий в форме интеллектуального поединка, когда каждый из участников обосновывает и аргументирует собственные положения наряду с критикой и опровержениями утверждений соперника. Близкими по смыслу, но не тождественными понятиями являются спор, дискуссия, диспут, дебаты, прения.

К примеру, *спор* – это такая полемика, которая характеризуется не слишком четкой зафиксированностью темы и нарушением регламента диалога, *дискуссия* – это тематическая и корректная по форме полемика, *диспут* – публичный спор на научную и общественно важную тему. Словами «*дебаты*», «*прения*», как правило, именуют споры, которые возникают при обсуждении докладов, сообщений, выступлений на собраниях, заседаниях, конференциях и т.п.

Полемика – это не просто спор, а такой, при котором имеется конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Из данного определения следует, что полемика отличается от дискуссии или диспута именно своей целевой направленностью. Участники дискуссии, диспута, высказывая противоречивые суждения, обмениваются информацией и совместными усилиями обосновывают общее положение. Цель полемики иная: надо одержать победу над противником, отстоять и утвердить собственную позицию.

Полемика выполняет социально значимые функции – она является средством поиска и разъяснения истины, обоснования и защиты позиции, разрешения противоречий, вскрытия и преодоления недостатков в работе, выработки новых взглядов.

*Полемическое мастерство* включает в себя знание предмета спора и его разновидностей, соблюдение основных требований культуры спора, умение доказывать выдвинутое положение и опровергать мнение оппонента, использование полемических приемов, умение противостоять уловкам противника. Чтобы овладеть полемическим мастерством, нужно много работать над собой, заниматься самообразованием в самом широком смысле этого слова, ведь полемист должен быть, прежде всего, человеком эрудированным, компетентным. Он должен отличаться высокой общей культурой и разнообразными интересами.

Вступая в полемику, желательно придерживаться ряда рекомендаций.

1. Успешный спор требует правильного выбора оппонента: следует избегать споров с глупцами, демагогами.

2. Poleмика будет успешной лишь в том случае, если четко определен её предмет – это те положения, суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставления мнений. Чтобы полемика не превратилась в пустую говорильню, полемисты должны хорошо знать предмет спора, разбираться в поставленных задачах, тонкостях дела, быть эрудированными и компетентными. Важно также не терять предмета спора в пылу полемических рассуждений.

3. Необходимым условием эффективности полемики является определенность позиций, взглядов его участников. Если в ходе обсуждения спорной проблемы точка зрения оппонента выражена нечетко, с ним трудно вести полемику.

4. При обсуждении того или иного вопроса приходится пользоваться различными понятиями и терминами, необходимыми для раскрытия существа рассматриваемой проблемы. Чтобы все участники дискуссии, полемики одинаково понимали употребляемые слова, целесообразно в начале спора уточнить значение основных понятий и терминов, или, по крайней мере, оговорить различный смысл, который каждый из участников вкладывает в одни и те же слова, обозначающие понятия.

5. Полемист должен относиться с уважением к своему оппоненту, его убеждениям и верованиям, если они искренни. Опровергать их можно логическими аргументами самым решительным образом, но не оскорбляя чужих убеждений насмешками, резкими словами, издевательством. Уважение к чужим убеждениям не только признак уважения к чужой личности, но и признак широкого и развитого ума.

6. Необходимо сохранять выдержку и самообладание в споре. Наблюдения показывают, что из двух полемистов, равных друг другу во всех прочих отношениях, победителем оказывается тот, у кого больше выдержки и самообладания.

7. Участникам полемики следует подбирать убедительные аргументы для обоснования своей позиции и опровержения позиции оппонента. Полемисту не следует забывать, что дело не в количестве приводимых доводов, а в их качестве.

Основными элементами полемики являются доказательство и опровержение. *Доказательство* – логический приём, обосновывающий истинность некоторого положения на основании утверждений, истинность которых установлена ранее. *Опровержение* – это процесс обоснования ложности или необоснованности тезиса.

Эффективным средством считается применение юмора, иронии, сарказма. Они являются обязательными психологическими элементами публичного выступления. Ироническое или шутовское замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство. Эти средства усиливают тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают разрядить напряженную обстановку, помогают полемистам добиться успеха в споре.

#### 4.3. Профилактика конфликтов

*Конфликт* – (от лат. столкновение) – возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанные с острыми эмоциональными переживаниями. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая в себя либо противоположные позиции сторон по какому-либо вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений.

Конфликт, как болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям.

Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим действенным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с оппонентом. Работа мысли останавливается. А если человек не в состоянии думать, рациональная часть мозга выключена, то незачем и пытаться что-то доказать. Это просто не имеет смысла.

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависит его расположение и доверительность.

Однако самым надежным средством предупреждения конфликтной ситуации является сознательный отказ от любого конфликта. Для этого нужно научиться их избегать. Для начала сознательно откажитесь участвовать в ссорах. Этот отказ надо перевести в подсознание, т. е. он должен стать принципом в вашем поведении, вашей психологической установкой.

Если вы все же потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственно правильное в этом случае - замолчите. Ваше молчание позволит выйти из ссоры и прекратить ее. Действительно, в любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна из них исчезла, то ссориться просто будет не с кем.

В том случае, когда ни один из участников конфликта не склонен остановиться, обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реплики участников только «подливают масла в огонь». Однако молчание не должно быть обидным для оппонента. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, то может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, и тогда отрицательное возбуждение оппонента резко снизится.

Следует всячески избегать констатации отрицательного эмоционального состояния оппонента: «Ну зачем вы нервничаете», «Успокойтесь, пожалуйста» и т. п. Подобные «успокаивающие» слова только усиливают развитие конфликта.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-нибудь обидное, можно вызвать эффект страшной разрушительной силы.

Если вы замолчали, и оппонент расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что бы то ни было обидное и оскорбительное для оппонента. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт в начале, не дает ему разрастись.

### Вопросы для самоконтроля

1. Назовите правила подготовки и проведения переговоров.
2. Охарактеризуйте различные тактики ведения переговоров.
3. Что такое полемика?
4. Какая разница между понятиями «спор», «дискуссия», «диспут», «дебаты», «прения»?
5. Что такое полемическое мастерство и каковы его слагаемые?
6. Каких психологических установок и правил следует придерживаться, вступая в полемику?
7. Что такое конфликт?
8. Назовите эффективные средства профилактики конфликтов.
9. Назовите эффективные средства выхода из конфликта.

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

#### Тест 1. Ваш уровень общительности

Этот тест поможет взглянуть на себя "со стороны", узнать достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: "да", "нет", "иногда".

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?

3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?

7. Верите ли, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была.

Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка результатов. "Да" - 2 очка, "иногда" — 1 очко, "нет" — 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

*30—32 очка.* Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого не только сами, но и близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

*25—29 очков.* Вы замкнуты, не разговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить эти особенности характера.

*19—24 очка.* Вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

*14—18 очков.* У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.

*9—13 очков.* Вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, бывать в центре внимания, охотно знакомитесь с новыми людьми, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

*4—8 очков.* Вы должно быть "рубаха-парень". Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово по любому поводу, беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

*3 очка и менее.* Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

## Тест 2. Ваш стиль делового общения

С помощью этого теста вы можете оценить свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно - то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе "шаг за шагом", являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование - ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Деля что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

*Ключ к тесту*

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

*Стиль 1:* 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

*Стиль 2:* 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

*Стиль 3:* 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

*Стиль 4:* 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

*Стиль 1* — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны,

прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

*Стиль 2* — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален.

*Стиль 3* — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, "духа работы в команде", понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

*Стиль 4* — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

### Тест 3. Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой В, а неверное — буквой Н.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

*Оценка результатов:* по одному баллу начисляется ответ "Н" за 1, 5, 7 вопросы и за ответ "В" — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

*0—3 балла* показывают низкий коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас "неудобным" по причине вашей прямолинейности.

*4—6 баллов* говорит о среднем коммуникативном контроле. Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

*7—10 баллов* указывает на высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

#### Тест 4. Умеете ли вы слушать?

Понятие "коммуникативные умения" предполагает также умение установить дружескую атмосферу, понять проблемы собеседника. Ответы из десяти вопросов теста оцениваются следующим образом:

"Почти всегда" — 2 балла, "В большинстве случаев" — 4 балла, "Иногда" — 6 баллов, "Редко" — 8 баллов, "Почти никогда" — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы "свернуть" беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) не интересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?

3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или мало-знакомым человеком?

5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?

9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно

произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

#### *Оценки результатов*

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если набрано более 62 баллов, то умение слушать — выше среднего уровня. Обычно средний балл слушателей 55. Если оценка ниже, то вам стоит последить за собой при разговоре.

#### Тест 5. Умеете ли вести деловое обсуждение

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться с мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Ключ к тесту*

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20—100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма В должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания безразлично.

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

#### Тест 6. Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У.Томас)

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;  
б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;  
б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;  
б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;

б) Отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Предлагаю среднюю позицию;

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

*Ключ к тесту*

*Соперничество:* 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

*Сотрудничество:* 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

*Компромисс:* 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

*Избегание:* 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

*Приспособление:* 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

### Тест 7. Конфликтная ли вы личность?

Чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

а) не принимаю участия;

б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;

в) активно вмешиваюсь, чем "вызываю огонь на себя".

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?

а) нет;

б) только если для этого имею веские основания;

в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

а) только если это люди необидчивые;

б) лишь по принципиальным вопросам;

в) споры — моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;

б) молча возьму солонку;

в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

а) с возмущением посмотрю на обидчика;

б) сухо сделаю замечание;

в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась

...

а) промолчу;

б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

*Оценка результатов*

Каждое а — 4 очка; б — 2 очка; в — 0 очков.

*20—28 очков.* Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может поэтому иногда называют вас приспособленцем.

*10—18 очков.* Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

*До 8 очков.* Конфликты и споры — это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер

## Заключение

Актуальность изучения учебной дисциплины «Психология делового общения» обусловлена универсальностью психологических знаний и умений, которая проявляется в широком их применении в социально-профессиональной деятельности. В настоящее время

требования к высококвалифицированному специалисту резко изменились. В условиях рыночной экономики человек должен рассчитывать на себя, свои возможности, способности, гибко и быстро решать поставленные жизнью проблемы. Владение основами психологии общения позволяет человеку быстрее адаптироваться в новых условиях, в новом коллективе. Умение бесконфликтно и эффективно общаться с партнерами и коллегами, эффективно организовывать коммуникацию, использовать свой потенциал в профессиональной деятельности в качестве сотрудника, подчиненного или руководителя, действовать в соответствии с принятыми нормами делового общения - немаловажно для профессионального роста специалиста.

### Список литературы

1. Амар, Патрик. Психология менеджера: как добиться успеха в работе / Патрик Амар. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
2. Аминов, И.И. И.И. Психология делового общения: Учебное пособие / И.И. Аминов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 287 с.
3. Барышева, А.Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): Учебное пособие / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.Г. Шередер. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебник / Г.В. Бороздина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 295 с.
5. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 463 с.
6. Виговская, М.Е. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров / М.Е. Виговская, А.В. Лисевич. - М.: Дашков и К, 2016. - 140 с.
7. Земедлина, Е.А. Этика и психология делового общения: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 112 с.
8. Ковпак, Д. Не на тех напали! или Как бороться с грубостью / Д.Ковпак. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
9. Колодей, К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления : пер. с нем. / К. Колодей. - Харьков : Гуманитар. Центр, 2007. - 368 с.
10. Кошева, И.П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И.П. Кошева, А.А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

11. Креггер, О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим / Отто Креггер, Дженет Тьюсон; пер. с англ. Ю.Ю.Ступак. – М.: АСТ: Астрель, 2006.

12. Кукушин, В.С. Психология делового общения : учеб. пособие для вузов / В.С. Кукушин. – Ростов н/Д : МарТ, 2010. – 364 с.

13. Макеев, В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета / В.А. Макеев. – М.: КД Либроком, 2015. – 272 с.

14. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 326 с.

15. Руденко, А.М. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко. – М.: Дашков и К, 2015. – 264 с.

16. Столяренко, Л.Д. Психология общения: учебник / Л.Д.Столяренко, С.И.Самыгин. – Изд.2-е, стер. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 317 с.

17. Шейнов, В.П. НЛП на каждый день. Как научиться договариваться / В.П. Шейнов. – М. : АСТ, 2017. - 304 с.

18. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой / В.П. Шейнов. – М. : Харвест, 2009. - 544 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тема 1. Введение в дисциплину «Психология делового общения».....	4
1.1. Психология делового общения: предмет и задачи дисциплины....	4
1.2. Виды и функции общения. Специфика делового общения.....	7
1.3. Психологические типы людей.....	10
1.4. Влияние гендерных, этнических и возрастных особенностей на поведение людей в ходе делового общения.....	14
Тема 2. Социально-психологические основы общения.....	19
2.1. Поведение человека в организации.....	20
2.2. Восприятие и понимание в процессе общения.....	20
2.3. Общение как коммуникация.....	23
2.4. Общение как взаимодействие.....	27
2.5. Синтоническая модель общения.....	31
Тема 3. Психология делового общения.....	33
3.1. Основы делового этикета.....	43
3.2. Правила общения по телефону. Правила деловой переписки.....	43
3.3. Правила проведения деловых бесед, совещаний.....	46
3.4. Психологические особенности публичного выступления.....	48
3.5. Управленческое общение.....	50
Тема 4. Психология переговоров.....	51
4.1. Деловые переговоры.....	50
4.2. Культура ведения спора.....	53
4.3. Профилактика конфликтов.....	55
Психологические тесты.....	57
Заключение.....	65
Список литературы .....	65

**Юрис Татьяна Анатольевна**

## **ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Пособие**

**для слушателей специальности переподготовки  
1-21 06 74 «Современный иностранный язык»  
вечерней формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 05.12.18.

Рег. № 44Е.

<http://www.gstu.by>