



Министерство образования Республики Беларусь

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

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

Гомель 2023

УДК 171+159.923.2(075.8)  
ББК 87.7+88.56я73  
Э90

*Рекомендовано советом Института повышения квалификации  
и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 3 от 08.11.2023 г.)*

Составитель *В. А. Михарева*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг и отраслевая экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *Л. Л. Соловьева*

Э90 **Этика** и психология делового общения : пособие для слушателей специальности переподготовки 9-09-0311-07 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» заоч. формы обучения / сост. В. А. Михарева. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2023. – 62 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.

В пособии освещен ряд аспектов деловых коммуникаций, направленных на формирование у экономистов соответствующих психологических и нравственных качеств, необходимых условий их повседневной деятельности и поведения. Изучение разнообразных аспектов проблематики деловых коммуникаций способствует формированию у управленческих кадров деловых качеств, необходимых для их успешной профессиональной деятельности.

Для слушателей специальности переподготовки 9-09-0311-07 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях» ИПКиП.

УДК 171+159.923.2(075.8)  
ББК 87.7+88.56я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2023

## Содержание

Пояснительная записка.....	4
Тема 1. Организация коммуникативного процесса.....	5
Тема 2. Нормы и правила профессиональной этики и делового общения.....	8
Тема 3. Учет гендерных, возрастных и иных особенностей участников процесса делового общения.....	22
Тема 4. Невербальное и вербальное общение.....	25
Тема 5. Типы конфликтов и управление ими.....	34
Тема 6. Психологические подходы к повышению эффективности управленческой деятельности.....	41
Тесты.....	46
Литература.....	61

Пояснительная записка

Современному экономисту необходимы знания в области деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах по коммуникации, устанавливать с ними контакты, вести деловые беседы, переговоры, владеть основами публичной речи. Коммуникация выступала и выступает как способ формирования человеческой личности, необходимое условие нормального развития человека как члена общества, условие его духовного и физического здоровья, способом познания других людей и самого себя. Вне общения человек как личность сформироваться не может.

Данное пособие «Этика и психология делового общения» содержит базовые сведения по организации коммуникативного процесса; нормам и правилам профессиональной этики и делового общения; типам конфликтов и управления ими. Вместе с тем пособие не претендует на статус всеобъемлющего свода информации по означенной проблематике, так как вследствие многогранности аспектов деловых коммуникаций эта задача является невыполнимой в принципе.

Основной целью пособия является достижение следующих образовательных результатов: овладение теоретическими знаниями и необходимыми практическими навыками в деловых коммуникациях, включая личную коммуникативную культуру и умения общаться с коллективом для достижения продуктивной деятельности, создания благоприятной нравственной атмосферы.

Предлагаемое пособие нацелено на освещение важнейших аспектов деловых коммуникаций, знание которых имеет практическое значение для управленческих кадров.

## **Тема 1. Организация коммуникативного процесса**

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов. Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование как самого человека, так и технических средств.

3. Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

4. Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса – при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры. На эффективность работы и сплоченность коллектива влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей. Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации).

Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы выглядят следующим образом:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Они могут быть проиллюстрированы в виде простой модели процесса коммуникаций (рис.1.1).

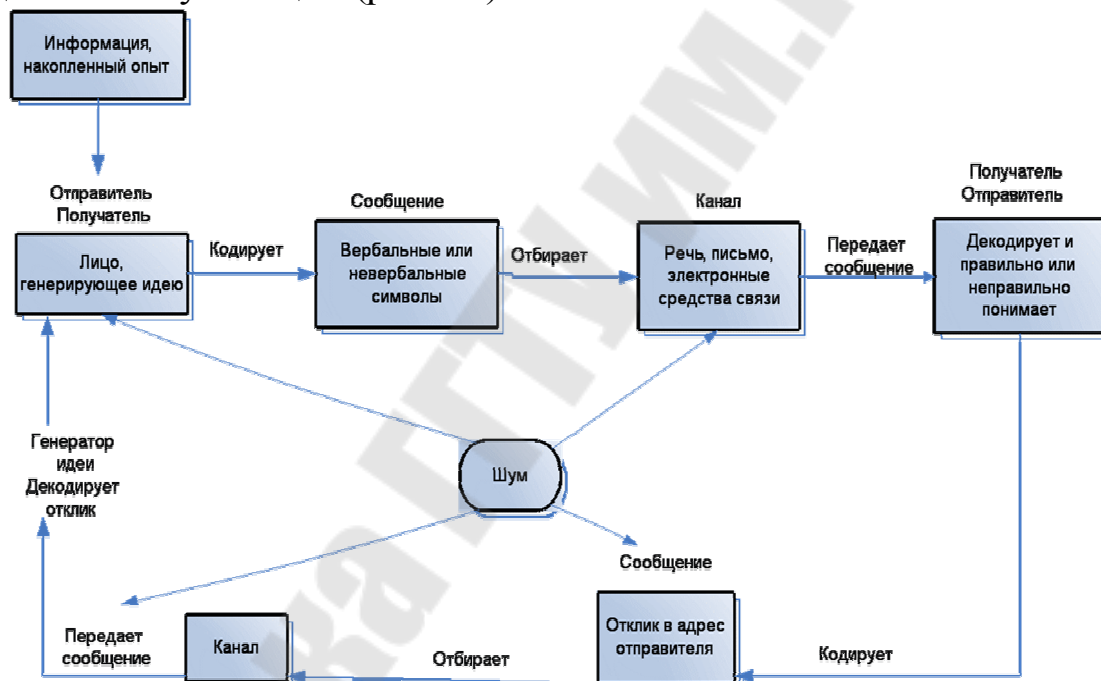


Рисунок 1.1 – Модель процесса коммуникаций

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проведем анализ этих этапов, чтобы показать какие проблемы могут возникать в разных точках.

*Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает

достаточно времени на всестороннее обдумывание идеи и ее формулировку.

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

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения о ней по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Гораздо эффективнее использовать сочетание нескольких разнообразных каналов. В таком случае процесс несколько усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации.

*Передача.* На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. Передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

*Декодирование.* После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. В данном случае декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакция на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин получатель может придать сообщению несколько иной смысл, чем то, о чем думал отправитель. Поэтому обмен информацией следует считать эффективным, если получатель

продемонстрировал свое понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

*Обратная связь и помехи.* При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Двусторонний обмен информацией по сравнению с односторонним, хотя и протекает медленнее, эффективнее снимает напряжение, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

*Шум.* Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом, называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути коммуникаций, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может измениться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые затрудняют точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухищряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена.

## **Тема 2. Нормы и правила профессиональной этики и делового общения**

### **2.1. Этика деловых отношений**

*Этика* – система норм нравственного поведения человека, общественной группы, общества. Этические нормы исторически сложились в обществе в качестве противовеса эгоистичным и агрессивным инстинктам человека для облегчения совместной жизнедеятельности людей. Действие этических норм распространяется на все сферы общественной жизни, в том числе, и на деловые отношения. В основе этики делового общения должен быть принцип координации, а по возможности, и гармонизации интересов работников организации.

*Этические нормы деловых отношений:*



1. Уважение к людям, а не только к себе. Коллегу следует считать личностью, достойной уважения сама по себе, а не средством для достижения собственных целей.

2. Отношение к коллегам вежливое, ровное, дружелюбное. Улыбайтесь и слушайте людей. Хвалите достижения, говорите комплименты.

3. Великодушие, прощение обид. В коллективе всё бывает. Но обиды неконструктивны, злопамятство и месть требуют здоровья и энергии, разрушают отношения, оборачиваются одиночеством.

4. Снисходительнее относимся к моральным промахам коллег, строже – к собственным промахам. Надо быть самокритичными и самоироничными, иметь смелость признать свои ошибки, уметь посмеяться над собой, в том числе в присутствии коллег.

5. Не следует унижать человеческое достоинство, замечания коллегам и подчинённым должны соответствовать этическим нормам, критиковать нужно действия и поступки, а не личность человека.

6. Не следует участвовать в доносах, интригах и злословии.

7. Не следует стараться вызвать зависть, безудержно хвастаясь по поводу и без повода.

8. Необходимо избавляться от зависти и жадности, «не тянуть одеяло на себя», не требовать особого отношения и привилегий.

9. Не следует никого воспитывать, учить жизни, лезть в душу. Советы давать только в тех случаях, когда просят. У всех разные представления о жизни и уровень культуры.

10. Не давать обещаний, которые вы не можете выполнить.

Соблюдение деловой этики – дело добровольное, поскольку никакими правовыми нормами невозможно полностью отрегулировать нравственные нормы поведения, а тем более проконтролировать их соблюдение. Тем не менее, существуют различные средства и способы повышения уровня этичности делового общения: разработка этических нормативов на предприятии (корпоративная этика), создание комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.

*Этика делового общения* занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере. Соблюдение правил поведения, принятых в коллективе, способствует

эффективности и успеху делового процесса. Деловая этика помогает установить доверительные отношения между коллегами, партнерами и клиентами, повысить репутацию компании и лояльность персонала, избежать конфликтов и даже нарушений закона.

Этика ведения делового общения имеет большое значение для успешной деловой деятельности в бизнесе. Она помогает:

- передавать и получать информацию точно, полно и своевременно;
- устанавливать и поддерживать контакт с разными людьми;
- выражать свои мысли, чувства и пожелания;
- понимать и учитывать интересы, потребности и ожидания других людей;
- решать деловые проблемы и конфликты;
- добиваться согласия и сотрудничества;
- формировать положительный деловой имидж (собственный и компании).

Принципы деловой этики — это основные правила и ориентиры, определяющие характер и направление действий в бизнесе. Они выражают общие деловые цели и ценности, которые должны разделять все участники общения. Среди основных принципов можно выделить следующие:

- принцип честности — добросовестность и честность во всех аспектах трудовой деятельности. Здесь предполагается не только отказ от лжи, обмана и мошенничества, но и выполнение своих деловых обязательств, согласно договорам и законам;
- принцип ответственности — готовность нести последствия за свои действия и решения в бизнесе. Подразумевает исправление своих ошибок, компенсацию ущерба, учет интересов всех заинтересованных сторон;
- принцип справедливости — обеспечение равных прав и возможностей для всех участников делового процесса. Справедливость подразумевает не только равное распределение доходов и ресурсов, но и уважение к различиям в мнениях, потребностях и целях;
- принцип уважения — признание достоинства и ценности каждого человека в бизнесе. Уважение выражается в корректном обращении и отношении к другим людям, в защите их прав, свободы и безопасности;

• принцип заботы — стремление к сохранению и улучшению качества жизни всех участников делового процесса. Проявляется в оказании помощи и поддержки нуждающимся людям, в охране окружающей среды и природных ресурсов.

## 2.2. Этикет: понятие и значение

*Этикет* – означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета. Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: доброжелательности, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций вырабатывают определённые устойчивые формы и правила поведения. Этот набор правил поведения и составляет этикет делового общения, его внешнюю сторону. Правила служебного этикета призваны облегчить выполнение профессиональных функций, способствовать достижению поставленных целей. Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

В зависимости от того, кому адресуются поведенческие правила в бизнесе, можно выделить следующие виды бизнес-этики:

корпоративная — система норм и рекомендаций для компании в целом. Определяет миссию, цели и стратегию фирмы, ее отношение к сотрудникам, клиентам, деловым партнерам, конкурентам и обществу;

профессиональная — система указаний и рекомендаций для определенной профессии или специальности. Учитывает специфику и особенности разных видов деятельности, требования и ожидания общества от представителей той или иной профессии;

индивидуальная — система норм для отдельного человека. Опирается на личные ценности, убеждения и моральные принципы человека, на его характер, темперамент и мотивацию.

Бизнес-этика и этикет — это два разных понятия, которые часто путают и смешивают.

1. Этикет — это система правил, определяющих внешний вид, манеры и обращение в обществе. Этикет регулирует форму поведения, а не его содержание.

2. Бизнес-этика — это система правил, которые определяют профессиональную деятельность человека в компании. Она регулирует содержание действий, а не их форму, и основывается на общих ценностях и принципах, которые должны соблюдать все участники рабочего процесса.

Основные отличия между деловой этикой и этикетом представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные отличия этики от этикета

Этика	Этикет
Регулирует содержание действий	Регулирует форму действий
Основывается на общих ценностях и принципах	Основывается на локальных традициях и обычаях
Соответствует этикету	Не всегда соответствует этике
Имеет прикладной характер	Имеет ритуальный характер
Стремится к гармонизации интересов	Стремится к соблюдению форм

*Деловой этикет* — это нормы и правила поведения, принятые в профессиональном общении в конкретной организации. Деловой 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.

*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 самоуничтожения 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.

*Принцип делового этикета* – *целесообразность действий*. Современный деловой 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.

*Принцип служебного этикета* – это эстетическая привлекательность поведения. Логика требований эстетики достаточно проста: «неприлично, потому что некрасиво». Некрасивое, лишённое 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.

*Конкретно-ситуативные правила служебного этикета.* В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, в которых для целесообразного и оптимального взаимодействия работников складываются конкретные формы и правила поведения, облегчающие выполнение профессиональных функций. К конкретно-ситуативным правилам служебного этикета относятся приветствие, представление, обращение, ведение деловой беседы, переговоров, разговоров по телефону, переписки, манеры поведения на службе, внешний облик, речь.

*Правила приветствия.* Принятые во всем мире и действующие в нашей стране правила субординации являются составной частью служебного этикета и предписывают младшему по должности и рангу первым приветствовать старшего, но при этом руку для рукопожатия первым должен протягивать старший. Это же правило распространяется и на женщин - служебный этикет не учитывает половых различий.

Приветствуя старшего по возрасту, младший должен встать. Однако какого бы ранга руководитель не вошел в кабинет

подчиненного, первым руку протягивает хозяин кабинета независимо от пола и возраста.

Для приветствия используются не только вербальные (речевые) средства: «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальные: улыбка, поклон, кивок, взмах руки и т.п.

Если после приветствия одна из сторон задаёт вопрос: "Как дела?", необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть "нормально" и пройти мимо тоже невежливо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: "Спасибо, нормально", "Спасибо, пока жаловаться грех", и в свою очередь поинтересоваться: "Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?". Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех. Правилами делового этикета также не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности, а без трудностей и забот живет только бездельник.

*Правила представления.* Младшего по должности представляют старшему, мужчину – женщине, своего коллегу – посетителю или клиенту. Нового работника представляет руководитель или уже знакомый с ним сотрудник. Представления в большинстве случаев происходят стоя. Разговор после представления обычно начинает старший. Первым подаёт руку тот, которому представили другого.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто бы мог в этом помочь, то следует просто подать руку и чётко назвать себя.

*Правила обращения.* Правилами этикета предписывается запоминание имён и отчеств коллег. Обращение без имени – обращение формальное, будь то начальник или подчиненный. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение.

Несколько сложнее обстоит дело с обращением к группе лиц. На постсоветском пространстве деятели культуры, деловые люди употребляют обращения «дамы» и «господа». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего

дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «товарищ» как атрибут советской эпохи несколько девальвировалось, с другой стороны, многие до «господ» не доросли. В служебной обстановке всё же лучше употреблять обращения «товарищи», «коллеги».

К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты»: обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, и в то же время говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В подобной форме проявляется пренебрежение к подчиненному, такое обращение унижает достоинство человека.

*Правила общения по телефону.* Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона, однако искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. 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.

К деловому телефонному разговору надо готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени. Планируя разговор, следует 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 набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения, составить план беседы, записать вопросы, которые необходимо решить, или сведения (данные), которые желательно получить, продумать порядок постановки вопросов, четко сформулировать их, чтобы собеседник не мог многозначно их толковать.

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.

Первой же фразой следует постараться заинтересовать собеседника. Необходимо держать в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, желательно спрогнозировать контраргументы собеседника



и свои ответы ему. Если обговариваются несколько вопросов, то нужно последовательно заканчивать обсуждение одного вопроса и переходить к следующему, с помощью стандартных фраз старайтесь отделять их. 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.п.

Поскольку следует ценить своё и чужое рабочее время, постольку во время разговора надо соблюдать меру, вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы не получить репутацию тугодума, зануды или пустомели. Оптимальное время делового разговора – 5 минут.

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 деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Если собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то необходимо набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, желательно перевести разговор на спокойный тон, частично признать его правоту, постараться понять мотивы его поведения, кратко и ясно изложить свои аргументы.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно нужно следить 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.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например: «Как Вы меня слышите?», «Не могли бы Вы повторить...?», «Простите, я не расслышал, что Вы сказали» и т.п.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, и прежде чем начать разговор, необходимо извиниться. Воспитанный человек не станет также звонить после 22 часов, если

для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

По окончании делового телефонного разговора желательно потратить 3–5 минут на анализ содержания разговора, проанализировать свои впечатления, постараться понять причину своих ошибок.

На входящий звонок следует назвать название своей фирмы, организации, отдела и т.п., чтобы абонент понял, куда он попал.

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.

*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 был 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.

### 2.3. Культура отношений

Культура отношений — это система поведенческих рекомендаций, определяющих характер и качество взаимодействия

между участниками рабочего процесса. Она включает в себя различные аспекты деловых отношений: межличностные (между людьми), межгрупповые, межорганизационные.

Культура отношений помогает:

- создавать и поддерживать доверительные отношения между участниками рабочего процесса;
- строить и развивать партнерские отношения между организациями;
- формировать и поддерживать эффективные деловые команды и коллективы;
- способствовать личностному и профессиональному росту и развитию людей;
- предотвращать и регулировать конфликты и противоречия.

Для того, чтобы соблюдать культуру отношений, необходимо:

- быть лояльным, справедливым и порядочным по отношению к коллегам, руководителям и партнерам;
- проявлять солидарность и оказывать помощь сотрудникам, подчиненным и клиентам;
- быть уважительным, вежливым и доброжелательным по отношению к конкурентам и поставщикам.

### **Тема 3. Учет гендерных, возрастных и иных особенностей участников процесса делового общения**

Современная психология не отрицает существенные различия в поведении мужчин и женщин. Будь то деловые или личные отношения, общение коллег или супругов, сознание людей разных полов основывается на некоторых физиологических особенностях и отличается ментальными и ценностными установками. Наука разграничивает понятия «пол» (физиологическая составляющая личности) и «гендер» (ментальная роль или социальное поведение).

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 и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикуляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т.д.

По сравнению с женщинами, мужчины плохо приспосабливаются к изменениям окружающей среды, особенно если эти изменения происходят быстро и внезапно. Установлено, что если мужчину и женщину внезапно переместить в зону сильного холода, женский организм сразу начнет формировать жировую прослойку для защиты от холода, а мужской организм к этому неспособен. Чтобы выжить в неблагоприятной обстановке, мужчине надо не приспосабливаться к среде, а активно взаимодействовать со средой, изменять ее, чтобы выжить.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина, не зная, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

У мужчин и женщин различается общая ориентация личности. Исследования показывают, что у 75% мужчин и женщин ориентация в жизни оказывается практически противоположной.

Мужчины обычно наперед продумывают то, что собираются сказать, и твердо придерживаются намеченного. А вот женщины следуют за вдохновением, определяя то, к чему собираются прийти, в процессе изложения.

Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то нисколько не противятся его указаниям.

Женщинам хотелось бы, чтобы мужчины выполняли их желания, не дожидаясь, пока их об этом попросят. На работе женщина-профессионал высоко ценит и облекает доверием мужчин, оказывающих ей те услуги, в которых она нуждается. Но вот чего она не терпит, так это когда мужчины решают за нее, что именно ей нужно.

Когда женщины утверждают, что мужчины их «не слушают», более правильно было бы заключить, что слушать они слушают, но безосновательно полагают, будто тема беседы исчерпана, не зная того, что от них ждут вопросов. Мужчины не привыкли рассчитывать, что собеседник будет вытаскивать из них сведения. Они прямо излагают лучшие идеи. Поэтому женщине важно понять, что ходить вокруг да около – не лучший способ произвести впечатление на работе. Выступая с докладом перед мужчинами, женщина должна знать, что о нем будут судить по тем идеям, которые прозвучат в его начале. Уповать же на расспросы – значит вредить своей профессиональной репутации. Женщин уточняющие вопросы подбадривают, а для мужчины они могут оказаться обидными.

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.

## **Тема 4. Невербальное и вербальное общение**

### **4.1. Невербальные средства общения**

Деловое общение — это, прежде всего, коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Коммуникация должна быть эффективной, способствовать достижению целей участников общения.

Все средства общения делятся на две большие группы: вербальные (словесные) и невербальные.

Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро приспособливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные классификации невербальных средств общения (рис.4.1), к

которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.



Рисунок 4.1 – Блок-схема невербальных средств общения [4]

Наиболее значимые невербальные средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К ним относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица. Главные характеристики мимики — ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы. Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

С мимикой очень тесно связан взгляд, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении 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 на нас обращают слишком много внимания, то это свидетельствует о хорошем к нам отношении.

При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформационным, а тело — главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и его движения, так как жесты, позы, стиль экспрессивного поведения содержат очень много информации. Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Так же как и поза, может быть понято и значение жестов, тех разнообразных движений руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон. От той информации, которую несет жестикуляция, известно довольно много. Прежде всего, важно количество жестикуляции. Как бы ни отличались разные культуры, везде вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности, растет интенсивность жестикуляции, как и при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно почему-то затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т.д.;
- жесты выражающие оценку и отношение — жесты одобрения и неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.;
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с голосом, характеристики которого создают образ человека, способствуют распознаванию его состояний, выявлению психической индивидуальности.

К этим невербальным средствам относят характеристики голоса: высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом; гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, 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 обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости. Нужно уметь не только слушать, но и слышать интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства, мысли, волевые устремления не только наряду со словом, но и помимо него, а иногда и вопреки ему.

Динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной подробностью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнера, возраст, пол, степень их знакомства.

Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное. Такой элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Общение всегда пространственно организовано. На партнеров в момент общения и дистанция между ними прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы. Нормы приближения человека к человеку — дистанции, характерные для североамериканской культуры. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

- интимное расстояние (0—45 см) — общение самых близких людей;
- персональное (45—120 см) — общение со знакомыми людьми;
- социальное (120—400 см) — предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (400—750 см) — при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается негативно.

## 4.2 Вербальные средства общения

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации.

Содержание информации передается при помощи языка, т.е. принимает вербальную, или словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Рассмотрим потери информации при сообщении на основе схемы, разработанной П. Мицичем (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Схема потери информации [4]

При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение — это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т.п.), а обмен информацией, предполагающей обратную связь.

Умению говорить, или ораторскому искусству, обучали еще в античности. Оно предполагает умение точно сформулировать свои мысли, излагать их доступным для собеседника языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника. Речь в деловом

общении направлена на то, чтобы убедить собеседника в своей точке зрения и склонить к сотрудничеству. Убедительность определяется:

- самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;
- культурой речи. Культура речевого общения включает в себя, прежде всего, свободное владение языком.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль.

Наиболее эффективной формой общения является диалог, в основе которого лежит умение задавать вопросы. С помощью умелых вопросов можно построить с собеседником отношения подлинного партнерства. Действительно, тот, кто спрашивает, тот и управляет беседой.

Различают:

- уточняющие вопросы (так называемые «ли»-вопросы) направлены на выявление истинности выраженных в них суждений. Во всех этих вопросах присутствует частица «ли», включенная в словосочетания «верно ли», «надо ли», «действительно ли» и т.д.;

- восполняющие вопросы (так называемые «что»-вопросы) направлены на получение новой информации. Грамматический признак восполняющих вопросов — наличие в предложении вопросительных слов: кто, что, когда, как, где, и других, с помощью которых стремятся получить дополнительную информацию;

- информационные вопросы, направлены на получение знаний, опыта и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо. Например, вопрос: «Какие меры вы приняли, чтобы улучшить обслуживание?»;

- контрольные вопросы важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли еще к вам собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает. Наиболее простые контрольные вопросы: «Что вы об этом думаете?»; «Считаете ли вы так же, как я?»; «Не находите ли вы, что речь идет о важном деле?».

- вопросы для ориентации задаются, чтобы установить продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Простейшие вопросы такого типа

таковы: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?»; «Каково ваше мнение по этому пункту?»; «И к каким выводам вы пришли?»;

-подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Форма подтверждающих вопросов определена Сократом, который задавал такие вопросы, которые вызывали согласие собеседника. Если собеседник несколько раз согласится, то на решающий вопрос он не станет возражать. Когда по ряду вопросов достигнуто согласие, легче переходить к решению следующих проблем: «Вы же придерживаетесь того же мнения, что...?»; «Наверняка вы тоже рады тому, что...?».

- ознакомительные вопросы должны ознакомить с мнением собеседника. Это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно — только «да» или «нет»: «На какой эффект вы рассчитываете при внедрении новых информационных технологий?»; «Каковы ваши цели?».

- альтернативные вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. При этом союз «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Когда я должен позвонить по этому вопросу снова: в четверг или в пятницу?».

- зеркальные вопросы обеспечивают непрерывность открытого диалога. Технически такой вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником, для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

— «Я никогда не буду иметь с ним дела!»

— «Никогда?»

— «Сейчас у меня нет для этого средств!»

— «Нет средств?» или «Именно сейчас?».

- зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Постановка этих вопросов дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов «Почему?», которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки и могут привести к конфликту;

-провокационные вопросы. Провоцировать — означает бросать вызов, подстрекать, и тот, кто задает провокационные вопросы, должен осознавать, что это подстрекательство. Между тем такие вопросы тоже необходимо использовать в разговоре, чтобы понять,

чего же в действительности хочет собеседник и верно ли он понимает положение дел: «Вы действительно считаете, что ваша продукция в последующие три года будет еще конкурентоспособна?»; «Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать свое изделие по такой цене?»;

-вопросы для обдумывания вынуждают размышлять и комментировать: «Сумел ли я вам обрисовать всю сложность данной ситуации?»;

- заключающие вопросы. Цель постановки таких вопросов — завершить разговор. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого оборудования для вашего предприятия?»; «Заметили ли вы, как специалист, насколько эта программа упрощает обработку информации?»; Затем без дополнительного перехода можно задать заключающий вопрос: «Какой срок монтажа вас больше устраивает — 15 или 20 ноября?»; «Какой костюм вам упаковать — серый или коричневый?»

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что «слушать» и «слышать» — это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Неумение слушать — основная причина неэффективного общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать — значит, просто помалкивать) слушание — сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

В литературе выделяется два вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное слушание. Нерефлексивное слушание — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д. В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания.



К типичным ошибкам слушания относят перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения. Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Коммуникативные барьеры. В литературе по деловому общению выделяют следующие коммуникативные барьеры:

- барьеры социально-культурного различия между партнерами по общению. Социальные, политические, религиозные и профессиональные различия могут привести и приводят к различной интерпретации тех или иных понятий и идей в передаваемом сообщении.

- барьеры непонимания, включают в себя фонетический, стилистический, семантический и логический барьеры;

- фонетический барьер связан с недостатками речи, к которым относятся:

- слишком тихая речь, вызванная сочетанием волнения и неправильного дыхания, которую плохо слышно уже на расстоянии нескольких метров.

- слишком быстрая речь: когда коммуникатор барабанит свое сообщение, то он затрудняет слушателям возможность следить за своей мыслью, особенно при чтении текста;

- слишком монотонная речь, которая усыпляет внимание;

- заметные паузы: «э...э», «ну», «известно»;

- глотание слов: затихание голоса в конце предложения приводит к тому, что слушателям труднее услышать каждое слово, что повышает риск ошибки.

Очень часто непонимание возникает вследствие того, что одному и тому же слову придаются разные значения и очень часто возникают споры, которые не имеют объективного основания, а связаны с различным пониманием смыслов.

Стилистический барьер непонимания может разрушить нормальную межличностную коммуникацию. Он возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния партнера по общению. Так наукообразный стиль речи неуместен в рабочей аудитории, а официально деловой стиль речи — в ситуации доверительной беседы.

Логический барьер непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором кажется неверной его партнеру по общению, противоречит присущей ему манере доказательств, или слишком сложна для него.

Эмоциональные барьеры возникают тогда, когда получив информацию от коммуникатора, человек более занят своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, говорят даже об энергии слова. Они порождают ассоциации, вызывающие эмоциональную реакцию.

## **Тема 5. Типы конфликтов и управление ими**

### **5.1. Конфликт: понятие, структура, функции**

*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.

Под конфликтом понимают особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырёх групп факторов и причин:

1. Объективных
2. Организационно-управленческих
3. Социально – психологических

#### 4. Личностных

Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвёртая – главным образом субъективный.

К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок.

Субъективные причины конфликта в основном связаны с теми индивидуально – психологическими особенностями, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идёт на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия.

Различают конфликты:

1. Межличностные (столкновение взаимодействующих людей, чьи цели либо взаимно исключают друг друга и несовместимы в данной ситуации, противодействуют и мешают друг другу).

2. Межгрупповые (противоборство групп в коллективе, социуме).

3. Внутрличностные (столкновение противоположно-направленных мотивов, потребностей, интересов у 1-го человека).

Любой конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру.

Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых существование конфликта невозможно: «изъятие» любого из них из пространства конфликта либо полностью исключает существование конфликта, либо существенно меняет его характер.

К структурным компонентам конфликта относятся:

- предмет конфликта;
- стороны (участники) конфликта;
- условия конфликта;
- действия участников конфликта;
- исход (результат) конфликта

*Предметом конфликта* называют то, что становится объектом противоречащих друг другу или разнонаправленных интересов сторон. Предмет конфликта — это именно то, из-за чего спорят, что

становится объектом переговоров или борьбы участников взаимодействия.

*Стороны конфликта* — противодействующие стороны, которых в конфликте минимум две. Для возникновения конфликта важными являются интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их индивидуальные особенности.

*Условиями конфликта* считаются факторы или обстоятельства, которые определяют его характеристики и возможность возникновения, иными словами, они состоят из условий возникновения и протекания конфликта.

Обычно под условиями возникновения понимают объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта. К условиям возникновения социальных конфликтов относятся, как правило, субъективные факторы, связанные с людьми. Например, противоречия, обусловленные различиями в потребностях, мотивах, целях деятельности людей; различия в мышлении и поведении людей, обусловленные особенностями их психики; различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям. При этом причиной разногласий (конфликта) является, в конечном счете, не объективная реальность, а то, что происходит в головах (сознании) людей. Поэтому истина, даже если она существует, является просто еще одним дополнительным аргументом, возможно, хорошим, а возможно, и нет, который помогает справиться с расхождениями в сознании людей.

*Действия участников* образуют конфликтное взаимодействие, это основное содержание конфликта. Взаимосвязанность и взаимозависимость действий участников побуждают называть это взаимодействием.

*Исход конфликта* рассматривается как идеальный образ результата, на который направлены участники конфликта, который определяет направленность взаимодействия, регулирует итог. В конфликтном взаимодействии участники преследуют разные цели: связанные с воздействием друг на друга, предметом конфликта, «сохранением лица» и так далее.

Основными признаками конфликта являются:

- наличие ситуации, которая противодействующими сторонами воспринимается как конфликтная;

- наличие у участников конфликта противоположных целей, потребностей, интересов и методов их достижения;
- взаимодействие конфликтующих сторон;
- результаты конфликтного взаимодействия;
- использование давления и даже силы.

Различают следующие фазы конфликта:

1. Возникновение конфликтной ситуации
2. Осознание конфликта
3. Проявление конфликтного поведения
4. Углубление конфликта
5. Разрешение конфликта
6. Постконфликт. Возможен, особенно в том случае, когда разрешение конфликта произошло путём нахождения компромисса.

На предконфликтной стадии наблюдается рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами, предъявление односторонних или взаимных претензий, накопление обид, рост агрессивности и т. д.

Стадия развития конфликта характеризуется направленностью действия на противоположную сторону с целью захвата спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей. Главной целью на этой стадии является нанесение максимального урона противнику.

Стадия разрешения конфликта направлена на изменение самой конфликтной ситуации либо через устранение объекта конфликта, либо через замену одного объекта другим, либо через изменение позиции одной из сторон и т. д.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новое видение существующих проблем, новую оценку своих сил и возможностей.

*Позитивные функции конфликта.* Для современной психологии характерно признание двойственной природы конфликта, в том числе и его позитивной роли.

К ним относятся:

- функция разрядки напряженности между противниками;
- «коммуникативно-информационная» и «связующая» функции, в ходе осуществления которых, люди могут проверить друг друга и сблизиться;
- функция стимулятора и движущей силы социальных изменений;

- функция содействия формированию социально необходимого равновесия;
- гарантии развития общества путем вскрытия противоположных интересов и определения необходимых изменений;
- оказания содействия в переоценке прежних ценностей и норм.

*Негативные функции конфликта.* Конфликт может принести и целый ряд отрицательных последствий, которые мешают достижению целей. Так, конфликт может привести к неудовлетворенности и снижению производительности труда, непродуктивной конкуренции с другими группами, которые рассматриваются как враждебные, а их цели только как отрицательные. Усиление враждебности приводит к тому, что вместо решения реальной проблемы, большое значение придается «победе» в конфликте. Конфликт также может ослабить коммуникации (вплоть до их полного исчезновения), привести к увольнению сотрудников, снижению дисциплины, ухудшению социально-психологического климата в коллективе. Такие негативные явления усложняют восстановление деловых отношений в дальнейшем.

## 5.2 Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Конфликт предполагает взаимное общение. Обычно выделяют три основные препятствия, возникающие в процессе общения:

- когда общение используется не с целью достижения соглашения, а, например, с целью выиграть время;
- когда другая сторона вас не слышит (в ситуации конфликта вы можете быть настолько заняты обдумыванием того, каким образом сформулировать ваш следующий аргумент, что перестаете слушать, о чем говорит в этот момент ваш партнер);
- недопонимание (то, что говорит один, может быть не так понято другим).

Отмеченные проблемы очень важны в ситуации конфликта, поэтому необходимо принимать соответствующие контрмеры, которые позволяют минимизировать их отрицательное влияние на характер общения.

Конфликт – прогнозируемое явление, которое может быть регулируемым и управляемым. Урегулирование конфликта должно основываться на принципах, которые, во-первых, не идут вразрез с общими этическими нормами, а во-вторых, не ущемляют

человеческого достоинства обеих сторон. Избежать конфликтов невозможно, но возможно выбрать эффективную стратегию их разрешения.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

1. *Принуждение*. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других.

2. *Уклонение*. Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

3. *Приспособление* (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

5. *Сотрудничество* (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск

Существует определенная модель разрешения конфликтов, включающая следующие аспекты:

1. *Контролирование эмоций.* Если вы вовлечены в конфликт, разрешить который можно путем переговоров, то ключевым моментом является более глубокий анализ представляемых позиций (вашей и другой стороны). Если накал эмоций с каждой стороны велик, то для того, чтобы разрядить обстановку, возьмите свои чувства под контроль. Вам следует избавиться от отрицательных эмоций и двигаться дальше, а не сосредоточиваться на них.

2. *Установление основных правил переговоров.* Следует объяснить, что эти правила необходимы для того, чтобы переговоры могли быть продуктивными.

3. *Выяснение позиций.* Если другой человек в равной мере готов все обсудить открыто, то и вы, в свою очередь, в равной мере можете выразить свои интересы. Но прежде всего вам необходимо определить позицию другой стороны, ее оценки, желания, нужды. Это поможет вам сформулировать собственные предложения, учитывая намерения и интересы другого человека.

4. *Выдвижение альтернативных вариантов.* Вам необходимо разработать максимально возможное количество альтернативных вариантов решения проблемы. Вносите предложения сами и побуждайте к этому противоположную сторону. В конце концов, после отбора останется несколько вариантов, которые, с точки зрения всех участников, могут вылиться во взаимовыгодное решение вопроса.

5. *Определение скрытых нужд и интересов.* Обычно и у вас, и у противоположной стороны есть более чем одна причина занимать ту или иную позицию. После того, как вы выявили все причины конфликта и показали, что признаете и понимаете их, можете попытаться выбрать из них наиболее существенные для другого человека. Описание причин, интересов и нужд для объяснения своей позиции поможет вам сохранить на переговорах спокойную атмосферу, покажет обоснованность вашего подхода и поможет другому человеку взглянуть на ситуацию вашими глазами.

6. *Согласие по наилучшим взаимовыгодным вариантам.* Предлагая устраивающие вас решения, опишите те выгоды, которые может получить от них другой человек. Это может способствовать сохранению в ходе дискуссии атмосферы конструктивизма. Другой человек поймет, что вы учитываете его интересы, и будет поступать таким же образом.



## **Тема 6. Психологические подходы к повышению эффективности управленческой деятельности**

На процесс принятия управленческих решений оказывают влияние объективные и субъективные условия. Содержание принимаемых управленческих решений в определяющей степени зависит от психологических факторов влияния.

Основными психологическими факторами влияния являются: личность руководителя, качество исходной информации, обстоятельства принятия решения, возможные последствия.

Личность руководителя является основным психологическим фактором влияния на принятие управленческих решений. От позиции, знаний, опыта, способностей, мотивации принимающего решение субъекта (руководителя) в полной мере зависит направленность и содержание этого решения. В сходных ситуациях разные руководители могут принять диаметрально противоположные решения.

Качество исходной информации, которая служит основанием для принятия решения, имеет определяющее значение. Если решение принимается на базе недостоверной или неполной информации, оно наверняка будет неудачным. Психологи особо подчеркивают значимость полноты информации.

Обстоятельства принятия решения имеют очень важное значение. От уровня определенности, степени риска, условий, времени на обдумывание во многом зависит то, каким будет решение.

Возможные последствия связаны с прямым затрагиванием чьих-либо интересов, или «побочным эффектом». Выигрыш в одном может быть связан с ущербом другому, и общий результат окажется сомнительным.

Психология управления выделяет три основных роли руководителя в процессе принятия управленческих решений. Образно эти роли названы так: «предприниматель», «распределитель», «исправитель». Предприниматель ищет пути, способы и ресурсы для достижения цели организации и получения прибыли. На это направлены принимаемые им решения. Распределитель при принятии решений стремится правильно распределить работу между исполнителями, оптимально распорядиться имеющимися ресурсами. Руководитель в такой роли поиском дополнительных

и скрытых ресурсов обычно не занимается, довольствуясь тем, что имеется.

Исправитель направляет управленческие решения на преодоление возникших проблем, направление допущенных ранее ошибок, согласование позиций, снятие противоречий, урегулирование конфликтов.

В идеальном варианте руководитель должен выступать во всех трех ролях, используя их по мере необходимости.

Психологические методы, используемые в управлении, играют важную роль. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия. Следовательно, цель психологических методов - создание морально психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышение степени удовлетворенности процессом труда на предприятии. Объектом психических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом - руководитель.

Способы психологического воздействия концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.

К ним относятся следующие:

*Внушение* представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

*Убеждение* основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

*Подражание* является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

*Вовлечение* является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

*Побуждение* представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества

сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

*Принуждение* — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

*Осуждение* является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне не удовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

*Требование* имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

*Запрещение* обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

*Порицание* обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

*Командование* применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

*Обман ожиданий* эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

*Намек* — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути, намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

*Комплимент* не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

*Похвала* является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

*Просьба* представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

*Совет* — это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются настроение, чувства и поведение.

*Настроение* представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

*Чувство* — это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью. Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде эмоций. Эмоции — это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

- положительные (радость, удивление, удовольствие и т.п.),
- отрицательные (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),
- амбивалентные (противоречивые — ревность, соперничество, намек и т.п.).

Поведение выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

- *«ангельское»*, в форме полного отрицания зла и насилия;
- *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- *нормальное*, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
- *аморальное*, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- *«дьявольское»*, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

*Психологическое планирование* является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

## 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 сходите 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 должны 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**

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 со-

беседника. 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 небезразлично.

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**

*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.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Батищева, Н.В. Бизнес в разных странах = Business in Different Countries: учебно-методическое пособие по дисциплине "Деловой иностранный язык" и "Практикум межкультурной коммуникации" / Н. В. Батищева, Ю. А. Шаврук ; Мн. : БГЭУ, 2020. - 155 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для академического бакалавриата: учебник для студентов высших учебных заведений всех направлений и специальностей / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г.В. Бороздиной. - М.: Юрайт, 2017. - 463 с.
3. Голубев, В.Л. Культура и этика руководителя: учебное пособие для курсантов и слушателей учреждений высшего образования по специальности "Государственное управление и право" / В. Л. Голубев ; УО "Академия М-ва внутр. дел Респ. Беларусь". - Мн.: Академия МВД, 2020. - 282 с.
4. Лавриненко, В.Н. Психология и этика делового общения: учебник для студентов вузов / Под ред. В.Н. Лавриненко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, — 415 с.
5. Таратухина, Ю. В. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю. В. Таратухина, Л. А. Цыганова, Д. Э. Ткаленко. - М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. - 254 с.
6. Юрис, Т.А. Этика и психология делового общения: электронный учебно-методический комплекс для слушателей специальностей переподготовки: 1-26 02 55 «Логистика», 1-25 03 75 «Бухгалтерский учет и контроль в промышленности», 1-25 02 76 «Маркетинг» / Т. А. Юрис. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2014. – 78 с.
7. Борецкая, В. К. Основы педагогики и психологии: электронный учебно-методический комплекс дисциплины / В. К. Борецкая, И. И. Маркова, Н. В. Рожкова. - Гомель: ГГТУ, 2010. Режим доступа: <http://elib.gstu.by/handle/220612/1471>
8. Клейман, В.В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : пособие для слушателей специальностей 1-24 01 72 "Экономическое

право" и 1-24 01 71 "Правоведение" заочной формы обучения. – Гомель : ГГТУ, 2016. - 105 с.

#### Дополнительная литература

1. Батищева, Н.В. Бизнесвразныхстранах = BusinessinDifferentCountries: учебно-методическое пособие по дисциплине "Деловой иностранный язык" и "Практикум межкультурной коммуникации" / Н. В. Батищева, Ю. А. Шаврук ; Мн. : БГЭУ, 2020. - 155 с.

2. Беляцкий, Н.П. Бизнес-лидерство: учебное пособие / Н. П. Беляцкий. - Мн. : Амалфея : Мисанта, 2016. - 246, с.

3. Большунов, А.Я., Киселева, Н.И., Марченко, Г.И., Новиков А.В.,

3. Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.

4. Вечер, Л.С. Деловое общение в государственном аппарате : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям переподготовки "Государственное местное управление", "Государственное управление национальной экономикой" / Л. С. Вечер. - Мн. : Вышэйшая школа, 2015. - 282 с.

5. Игнатъева, Е. Международный деловой этикет на примере 22 стран : особенности менталитета, правила дресс-кода, типы приветствий, советы для успешных контрактов / Е. Игнатъева; [лит. ред. Ю. Дорогова]. - М. : Эксмо, 2020. - 413 с.

6. Мананикова, Е.Н. Деловое общение: учебное пособие / Е. Н. Мананикова. - М. : Дашков и К, 2009. - 207 с.

7. Мельник, Л.С. Жесткие переговоры. Победа любой ценой / Л. С. Мельник. - СПб. : Питер, 2014. - 235 с.

8. Мерманн, Э. Коммуникация и коммуникабельность : практические рекомендации для открытой коммуникации / Э. Мерманн ; пер. с нем. [Е.И. Высочиновой]. - Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. - 294 с.

9. Семилетников, Н.А. Все флаги в гости к нам. Национальные особенности ведения переговоров / Н. А. Семилетников. - Мн. : Право и экономика, 2018 . - 234 с.

10. Ю. Сидорчук, И.С. Бизнес шаг за шагом = Business Levels : учебно-методическое пособие по деловому английскому языку. В 2 ч.

Ч. 1 / И.С. Сидорчук ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус,  
гос. экон. ун-т .-Мн . : БГЭУ, 2021.- 152 с.

Библиотека ГГТУ им. Д.О.Сухого

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Пособие  
для слушателей специальности переподготовки  
9-09-0311-07 «Экономика и управление  
на малых и средних предприятиях»  
заочной формы обучения**

**Составитель Михарева Валентина Алексеевна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 04.12.23.

Per. № 157E.  
<http://www.gstu.by>