

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Т. В. Слотина, А. В. Комарова

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
ПГУПС
2013

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Т. В. Слотина, А. В. Комарова

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
ПГУПС
2013

УДК 316.7

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогике личностного и профессионального развития СПбГУ

Е. И. Петанова;

кандидат психологических наук, доцент кафедры
«Прикладная психология» ПГУПС

С. И. Кедич

Слотина Т. В.

С48 Деловое общение / Т. В. Слотина, А. В. Комарова : учебное пособие. – СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2013. – 74 с.

Предлагаемое издание является современным учебным пособием по одной из самых актуальных проблем – проблеме делового общения.

В удобной, краткой форме в нем рассмотрены основы делового общения; раскрываются и обосновываются основные понятия; рассматриваются практически значимые вопросы эффективного делового общения, управления конфликтами и специфика публичного выступления; представлены разделы, посвященные понятию «имидж» и «гендерные особенности делового общения».

Несомненным достоинством книги является четкая систематизация при раскрытии базовых теоретических и практических знаний по деловому общению. После каждого раздела представлен подробный список литературы.

В приложении представлены рабочая программа курса «Психология делового общения», составленная в соответствии с ФГОС ВПО и программа тренинга – семинара «Развитие навыков делового общения».

Пособие адресуется преподавателям, аспирантам, магистрантам, студентам и бакалаврам психолого-педагогических факультетов, а также всем специалистам, чья деятельность связана с управленческими и коммуникативными функциями.

УДК 316.7

© Слотина Т. В., Комарова А. В.,
2013

© Петербургский государственный
университет путей сообщения,
2013

Введение

Способность понимать другого человека или группу людей, формулировать сложные мысли и умение донести их до окружающих играют важную роль в деловом взаимодействии людей.

Понятие делового общения охватывает разные виды человеческой деятельности: это и беседа, и убеждение, публичная речь, переговоры и многое другое. Чтобы стать профессионалом в каждом из них, очень важно понимать, для чего мы общаемся, и развивать специальные умения, которые помогут вам достичь мастерства.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

В нашем пособии рассматривается природа делового общения и предлагаются практические рекомендации, как выражать свои мысли грамотно и убедительно, чтобы люди воспринимали их именно так, как вы хотите; как уметь слышать людей; как в целом эффективно строить свое взаимодействие с окружающими.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Понятие делового общения

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредованным, то есть речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода времени, когда бы он находился вне этого процесса жизнедеятельности, вне взаимодействия с другими объектами общества.

Сегодня насчитывается огромное количество классификаций видов общения по разным критериям. Выделяют межличностное и массовое, или групповое, общение, личностно-ориентированное и предметно ориентированное общение; отдельным видом называют деловое общение.

Деловое общение в наши дни проникает во все сферы жизни общества и конкретного человека. Чаще всего под деловым общением понимается сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и

ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели (Бороздина Г. В. Психология делового общения. – М. : ИНФРА-М, 2007, 294 с. – С. 9).

Принятый порядок и форма обхождения на службе называется деловым этикетом. Его основная функция – формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность. Современный отечественный служебный этикет имеет интернациональные признаки, потому что его основы были заложены в 1720 году «Генеральным регламентом» Петра I, в котором были заимствованы зарубежные идеи.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

- нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу, членами одного коллектива (горизонтальные);
- наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий.

Регламентированность делового взаимодействия выражается также во внимании к речи. Обязательно соблюдение речевого этикета – разработанных обществом норм языкового поведения, типовых готовых «формул», позволяющих организовать этикетные ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т. д. (например, «здравствуйте», «будьте добры», «разрешите принести извинения», «приятно познакомиться с Вами»). Эти устойчивые конструкции выбираются с учетом социальных, возрастных, психологических характеристик.

Деловое общение, направленное на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата. Целью делового общения является оптимизация различных видов деятельности для эффективного делового взаимодействия.

Деловое общение как взаимодействие можно рассматривать с позиции ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление управлять ситуацией, поведением других. Ориентация на понимание связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о ра-

венстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности. Выбор той или иной стратегии чаще всего определяется занимаемым положением в общении.

Виды делового общения

По способу обмена информацией различают *устное и письменное* деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К монологическим видам относятся такие коммуникативные формы как:

- приветственная речь;
- торговая речь (реклама);
- информационная речь;
- доклад (на заседании, собрании).

Диалогические формы:

деловой разговор – кратковременный контакт, преимущественно на одну тему;

деловая беседа – продолжительный обмен сведениями, мнениями, часто сопровождающийся принятием решений;

переговоры – обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу;

интервью – разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения;

дискуссия;

совещание (собрание);

пресс-конференция;

контактный деловой разговор – непосредственный, «живой» диалог.

телефонный разговор (дистантный), исключаящий невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми пространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

Письменные формы делового общения – это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

По средствам общения возможно деление на такие четыре вида:

Непосредственное – осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т. д.;

опосредованное – связанное с использованием специальных средств и орудий;

прямое – предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения;

косвенное – осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

Особенности каждой формы деловой коммуникации включают следующие критерии:

- цель проведения (зачем?);
- контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- регламент (как долго?);
- коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- организация пространственной среды (где?);
- ожидаемый результат (какой?, что «на выходе?»).

Этапы делового общения:

- 1) установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку;
- 2) ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;
- 3) обсуждение интересующей проблемы;
- 4) решение проблемы;
- 5) завершение контакта (выход из него).

Контрольные вопросы

- 1) Что такое деловое общение?
- 2) Назовите виды делового общения и формы деловой коммуникации.
- 3) Перечислите этапы делового общения.
- 4) Деловое общение – это взаимодействие людей только на рабочем месте?

Библиография

1. Айви А. Лицом к лицу : Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск: ЭКОР, 2005.
2. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : Учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002.
3. Измайлова М. А. Деловое общение : Учебное пособие – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007.

4. *Инджиев А. А.* Язык делового общения : легко и грамотно. – Ростов н/Д : Феникс, 2007.
5. *Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха : учеб. пособие для вузов / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995. – 416 с.
6. *Маркичева Т. Б., Ножин Е. А.* Деловое общение : практические рекомендации. – М. : Из-во РАГС, 1997.
7. *Ребус Б. М.* Психологические основы делового общения. – Ставрополь, 1990.
8. *Рытченко Т. А., Татаркова Н. В.* Психология деловых отношений. – МГУЭСИ, М., 2001.
9. *Скаженник Е. Н.* Деловое общение : учебное пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.
10. *Тимченко Н. М.* Искусство делового общения. – Харьков : Оригинал, 1992.
11. *Тимченко Н. М.* Тайны делового общения. – СПб., 1995.

ТЕХНОЛОГИИ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Я есть то, чем признают меня окружающие.

У. Джеймс

При установлении контакта с деловым партнером или группой людей необходимо создать благоприятное впечатление о себе. В научной терминологии существует понятие имиджа.

Имидж личности – это *целенаправленно сформированный образ личности, с помощью которого человек может создать необходимое эмоционально-психологическое впечатление на кого-либо* (Слотина Т. В.)

Проблемой имиджа и технологий его реализации занимается научно-прикладная отрасль человековедения под названием имиджелогия. Главное предназначение имиджелогии – научно обосновать, как создавать привлекательный имидж, как выстраивать модели достойного поведения, адекватные тем жизненным ситуациям, в которых мы оказываемся.

Имиджелогия – это наука о построении имиджа, выделяющая основные аспекты обаятельного облика;

– *это наука о формировании имиджа, о формировании мнения у какой-либо группы людей (аудитории имиджа) о том или ином объекте (о человеке, предмете, явлении) на основе сформированного у них образа этого объекта.*

Типы имиджа

Имидж человека – это мнение об этом человеке у группы людей в результате сформированного в их психике образа этого человека, возник-

шего вследствие прямого их контакта с этим человеком или вследствие полученной об этом человеке информации от других людей; по сути имидж человека – это как он выглядит в глазах других людей, или – что одно и то же – каково о нем мнение других людей.

Имидж фирмы – это мнение о данной организации у группы людей на основе сформированного у них образа этой фирмы, возникшего вследствие либо прямого контакта с этой фирмой, либо в результате информации, полученной об этой фирме от других людей; по сути имидж фирмы – это то, как она выглядит в глазах людей, или – что одно и то же – каково о ней мнение людей.

Имидж товара – это мнение о данном товаре у группы людей на основе образа данного товара, возникшего либо при покупке, использовании этого товара лично, либо на основе мнения об этом товаре других людей; по сути имидж товара – это то, как он выглядит в глазах людей, или – что одно и то же – каково о нем мнение людей. (Панасюка А. Ю. 2009)

Виды имиджа:

- зеркальный – имидж, свойственный нашему представлению о себе;
- желаемый – образ, к которому мы стремимся;
- корпоративный – имидж организации в целом;
- мифологический имидж – формирование образа и поведения лидера в соответствии со сложившимися в данном обществе мифами;
- закрытый – имидж, в который каждый человек может привнести что-то свое, наделить человека своими чертами (был характерен для вождей).

Составляющие имиджа

1. Визуальный имидж: целенаправленное воздействие на зрительные ощущения, фиксирующие информацию о дизайне, фирменной символике и иных носителях графической информации (реклама).

2. Социальный имидж: навязывание широкой общественности представлений о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества.

3. Бизнес-имидж: формирование представлений о субъекте деловой активности (деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологий, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т. д.); бизнес-имидж организации обладает относительной стабильностью.

Сущностными характеристиками имиджа являются:

- активность имиджа, его способность влиять на восприятие его деловыми партнерами;

- информативность имиджа, проявляющаяся как его способность давать определенную информацию об отображаемом субъекте;
- синтез в имидже рациональных и эмоциональных аспектов;
- целостность образа отображаемого субъекта, достигаемая посредством интеграции отдельных изолированных символов;
- индивидуализированность представления;
- осознанность образа;
- динамичность, гибкость имиджа, возможность его изменений в конкретных условиях и в то же время его относительная устойчивость, независимость от ситуативных обстоятельств;
- соответствие имиджа, с одной стороны, личности субъекта-прообраза имиджа, с другой стороны, социальным ожиданиям воспринимающих имидж субъектов;
- опосредованность имиджа социокультурными ценностями.

По мнению Забановой Е. М. (2001), смысловая интерпретация имиджа зависит от пола, возраста, рода занятий субъекта, его ценностных ориентаций. Интересно, что, по ее же мнению, с возрастом заинтересованность собственным имиджем уменьшается, меняется значение используемых имиджевых признаков; женщины имеют более мощную установку и повышенную мотивацию на создание имиджа, чем мужчины. В образовательной среде преподаватели и студенты различаются иерархией мотивации создания имиджа, оценкой жизненных ценностей, арсеналом признаков имиджа.

Технологии создания имиджа

Технология создания имиджа предполагает активное использование двух направлений.

1. Описательное (или информационное), представляющее образ (лидера, компании).
2. Оценочное, существующее как побуждающее оценки и эмоции, вызываемые информацией различной интенсивности, несущей определенную эмоционально-психологическую реакцию.

Оценка имиджа происходит при использовании опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм, принципов. Оценка и образ имеют условные концептуальные различия и неразрывную связь.

В силу объективных условий, имидж может быть позитивным, негативным (например, для пиара) и нечетким. Целью структуры является создание позитивного имиджа, повышающего конкурентоспособность, привлекающего внимание общества, ускоряющего процесс приятия и увеличивающего объем сторонников, что позволяет активизировать финансовые, информационные, человеческие и материальные ресурсы.

Концепция формирования имиджа предполагает следующие этапы развития для успешного движения:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) контроль.

Поскольку имидж – это совокупность ряда переменных, где форма преобладает над содержанием, в котором акцентируется внимание на лучших качествах, работа по его созданию ведется целенаправленно и различными средствами по каждому из каналов восприятия.

1. Визуальное измерение формирует внешний образ: соответствие нормам деловой и официальной одежды, аксессуары, прическа, манера поведения, мимика, жесты.

2. Вербальное измерение – культура общения: речь, публичные выступления, доклады, интервью, статьи, деловая переписка, умение вести беседу по телефону.

3. Событийное измерение – это нормативно-этическая сторона поступка, поведения, деятельности в целом, т. е. речь идет о репутации человека: динамика формирования имиджа определяется репутацией субъекта.

4. Контекстное измерение рассматривают как присоединение имиджей других людей (родственники, друзья, окружение), что также оказывает влияние на репутацию человека и имидж в целом, поэтому в работе по формированию персонального имиджа вопрос о репутации требует особого внимания.

Решающими факторами, работающими на создание и удержание позитивного имиджа в системе межличностных отношений, являются роль, индивидуальные характеристики носителя роли и особенности их субъективного восприятия социальным окружением. Позитивный или, как его еще обозначают, гармоничный имидж обладает, прежде всего, такой чертой, как непротиворечивость его элементов.

Как правило, к чертам личности с благоприятным имиджем, относят: уверенность в себе, естественность поведения, расположенность к людям, коммуникативность.

Практические рекомендации по формированию первого впечатления

Первые минуты общения зачастую являются решающими. Походка, мимика, жестикуляция, внешний вид, манера говорить – все это очень важно для первого впечатления.

Начинать заботиться о собственном имидже нужно с одежды, которая должна быть уместной и невызывающей. Готовясь к контакту с деловыми людьми, важно помнить о манере одеваться. Речь в данном случае идет об образе, который сразу же возникает в сознании вашего делового

партнера, когда еще не сказано ни одного слова. Внутренняя ценность личности, характер и другие особенности, безусловно, важны, но их можно определить лишь после длительного контакта. А вот одежда и внешний вид видны сразу, и поэтому от них в значительной степени зависит, как встретит вас деловой партнер: с симпатией, вниманием и уважением или с антипатией, пренебрежением и разочарованием.

Забота об имидже начинается для делового человека с заботы о теле и одежде: с головы (волосы аккуратно причесаны) до ног (обувь в хорошем состоянии). Всем этим вы сигнализируете окружающим, что пришел серьезный, уверенный в себе, успешно действующий и уже поэтому, на первый взгляд, симпатичный и компетентный человек.

Если вы приходите на встречу с деловым партнером в неопрятной или неподходящей одежде, как правило, вы не заслужите доверия и в отношении деловой компетенции. Практика делового общения подтверждает, что это так, даже если признать, что есть исключения, подтверждающие правило.

Говоря о роли и значении одежды в формировании первого впечатления, не следует забывать о главном – о том, что именно воспитанность, интеллигентность и хорошие манеры способны расположить к себе людей с первого взгляда.

Конечной целью оптимизации формирования имиджа является индивидуальная, личностная и субъектно-деятельностная самореализация субъекта-прообраза имиджа в имиджевом взаимодействии, направленная на совершенствование его профессиональной и личностной Я-концепции в ее связях с Я-концепциями других участников имиджевого взаимодействия, гармоничное профессионально-личностное развитие субъекта имиджа и установление продуктивного сотрудничества между участниками имиджевого взаимодействия.

Причины нежелания улучшить свой имидж, повышать психологическое притяжение к себе

- Во-первых, это может быть вызвано гипертрофированно высоким мнением данного человека о самом себе («я настолько хороший, что нет необходимости в улучшении моего имиджа»);
- во-вторых, это может быть вызвано тем, что у человека резко занижена самооценка («да что Вы, все равно ничего из меня не получится»);
- в-третьих, это может быть вызвано выраженным негативным отношением к людям вообще («а меня вовсе не интересует, что они там обо мне думают»);
- в-четвертых, это может быть вызвано выраженным депрессивным состоянием человека (допустим, у него большое горе) или у него имеется иное психопатологическое состояние. При всех подобных состояниях

имиджмейкер, видя необходимость в изменении имиджа этого человека, прежде всего должен выступать в качестве психотерапевта, психоаналитика, обладая при этом и знаниями по технике убеждения (а не только по технике доказывания своей правоты; ибо доказать – не значит убедить).

Вопросы для проверки

1. Что такое имидж?
2. Почему так важно первое впечатление?
3. Дайте определение термина «имиджелогия».
4. Назовите основные направления технологии создания имиджа.

Библиография

1. *Горчакова В. Г.* Прикладная имиджелогия. – М. : Академический проект, 2007.
2. Имиджелогия – 2007 : Имидж как феномен современной цивилизации : материалы Пятого Международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. – М. : РИЦ АИМ, 2007.
3. Имиджелогия – 2008: Имидж как инструмент привлекательности и конкурентоспособности : материалы Шестого Международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. – М. : РИЦ АИМ, 2008.
4. *Ковальчук А. С.* Основы имиджелогии и делового общения. – М. : Феникс, 2007.
5. *Ольшанский Д. В.* Политический PR. – СПб. : Питер, 2003.
6. *Панасюк А. Ю.* Имидж. Энциклопедический словарь. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 768 с.
7. *Панасюк А. Ю.* Формирование имиджа. – М. : Омега-Л, 2009.
8. *Ушакова Н. В., Стриженова А. Ф.* Имиджелогия. – М. , Дашков и Ко, 2009.

ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Эффективность делового общения очень часто соотносят с доброжелательным, бесконфликтным, «мягким» взаимодействием людей. Это не совсем так. Эффективность коммуникации определяется, прежде всего, тем, насколько мы достигли поставленной перед собой цели. Возможно, целью является прекращение отношений с человеком или необходимо сказать ему то, что давно хотели, но не решались, ваше общение с ним в этом случае трудно будет назвать «гладким». Общаясь грубо, не внимая его чувствам и эмоциям, вы скорее добьётесь поставленной цели. Такое общение тоже можно назвать эффективным, с точки зрения достижения поставленной перед ним цели.

Но всё-таки гораздо больше усилий приходится тратить на то, чтобы наладить конструктивное деловое общение, понять позицию свою и партнёра, чётко подобрать техники и способы бесконфликтного взаимодействия. Более того, есть приёмы, которые стоит довести до автоматизма, и тогда мы почувствуем реальную пользу от их применения в различных ситуациях общения.

Рассматривая особенности эффективного общения, остановимся на двух особенностях личности, лежащих в основе многих техник: **коммуникативность и коммуникабельность**. Важно отметить, что данные понятия не являются синонимичными.

Под **коммуникативностью** понимается *владение процессуальной стороной контакта (сознательное использование экспрессии, владение голосом, умение держать паузу)*.

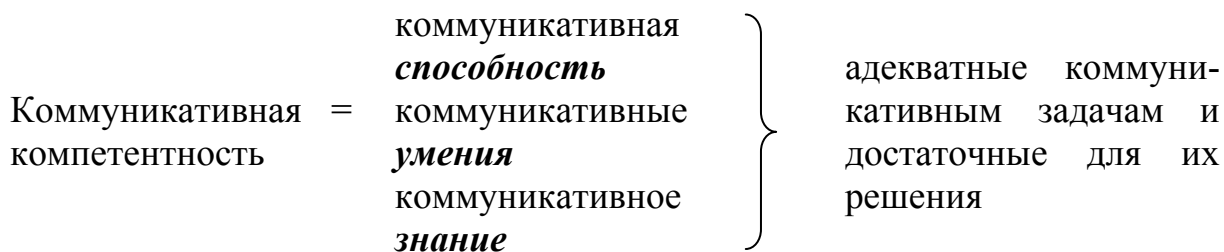
Коммуникабельность же – это *владение социальной стороной контакта (соблюдение в общении социальных норм, владение сложными коммуникативными умениями, например, умениями выразить сочувствие, «вписаться» в разговор*.

Существует и такое понятие, как коммуникативная компетентность, которое различные исследователи трактуют по-разному.

Коммуникативная компетентность – *совокупность навыков и умений, необходимых для эффективного общения* (Петровская Л. А., 1989).

Коммуникативная компетентность – *ситуативная адаптивность и свободное владение вербальными и невербальными (речевыми и неречевыми) средствами социального поведения* (Емельянов Ю. Н., 1985, с. 11).

Е. В. Сидоренко (2003, с. 60) предлагает следующую схему коммуникативной компетентности:



Психологические сигналы при вступлении в контакт

Вербальные сигналы, располагающие к контакту следующие

1. Отчетливое приветствие.
2. Обращение к человеку по имени.
3. Предложение сесть.

Невербальные сигналы, располагающие к контакту:

1. Проксемика

- угол поворота тела от 45 до 90 градусов (боковое положение передает сообщение: «Я не имею агрессивных намерений»);
- угол наклона тела меньше прямого (тупой угол между собеседниками – это провал переговоров);
- дистанция между партнерами соответствует специфике ситуации;
- соотношение уровней в вертикальной плоскости таково, что глаза собеседников находятся на одном уровне.

2. Позы

- открытая, а не закрытая (конечности не скрещены, голова и корпус развернуты в сторону собеседника, ладони раскрыты, мышцы расслаблены, контакт глаз);
- асимметричная, а не симметричная.

3. Мимика

- улыбка;
- живое, естественно изменяющееся выражение лица.

4. Взгляд

- продолжительность контакта глаз 3–5 сек;
- частота контакта – не реже 1 раза в минуту;
- частота моргания – раз в 3–5 сек.

5. Такесика – движение собеседников в пространстве **не допускаются:**

- ритмические движения;
- движения большой амплитуды;
- резкие движения;
- неритуализированные прикосновения.

6. Паралингвистика

- отчетливость речи;
- доброжелательные интонации;
- средняя громкость голоса;
- низкая высота тона;
- умеренная быстрота речи.

А. А. Реан (2004) предлагает несколько основных правил позитивного общения.

1. *Говорить на языке партнёра.* Данное правило носит как психологический, так и лингвистический характер. Язык сообщения должен быть понятен всем субъектам общения.

2. *Проявлять уважение к партнёру.* Это правило является важнейшим принципом конструктивного общения.

3. *Демонстрировать общность.* Варианты бесчисленны – это может быть общность интересов, целей, задач, привычек (желательно пози-

тивных), каких-то внешних характеристик, имени, наконец. Интересно, что подчёркивание общности – не только одно из самых важных правил, но и самое древнее. Вспомним, фразу Маугли из знаменитого произведения Киплинга: «Мы с тобой одной крови, ты и я!». В этом предложении содержится ещё один важный нюанс: обращение «мы», обратите внимание не ты со мной, а мы с тобой.

4. *Проявлять интерес к проблемам партнёра.* Мы понимаем, что большинство проблем знакомо многим людям: от маленькой ссоры супругов до смерти близкого человека. Но всегда нужно помнить о том, что для конкретного человека эта проблема всегда будет индивидуальной, не похожей ни на чью другую. Именно поэтому и относиться к его проблеме нужно уважительно и с большим интересом, показывая, что вам это небезразлично.

5. *Представлять партнёру возможности выговориться.* Очень часто человеку необходимо дать возможность выговориться, внимательно выслушивая его. Как показывает практика, порой этого бывает достаточно, чтобы снять напряжение.

Для того чтобы у человека была возможность выговориться, вербализовать мучающую его проблему, эмоциональное состояние, в психологии выработаны определённые техники «Активного слушания».

Техники активного слушания

Будь первым, когда надо слушать,
и последним, когда надо говорить.

Э. М. Капиев

Одна восточная мудрость гласит: «Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего». С психологической точки зрения, слова «слушать» и «слышать» носят абсолютно разный смысл. СЛЫШАТЬ означает физически воспринимать звук, а СЛУШАТЬ – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредоточиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков. Известно, что в английском языке для обозначения соответствующих оттенков служат разнокоренные глаголы «*to hear*» и «*to listen*».

Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнёра в деловом общении.

Активное слушание предполагает владение умениями самовыражения и действия и направлено на формулирование и решение коммуникативных задач, в то время как пассивное слушание – это смена состояний в процессе воздействия коммуникативных стимулов.

Техники активного и пассивного слушания

Активное слушание	Пассивное слушание
Попытки побудить партнера к разговору.	Терпеливое ожидание того, чтобы партнер заговорил.
Попытки точно воспринять сказанное партнером. Попытки убедиться в точности своего восприятия.	Ожидание того, когда окажется в состоянии сказать нечто действительно интересное. Свободный поток собственных ассоциаций под воздействием того, что уловило собственное внимание.
Попытки удерживать излишне многословного или отвлекающегося партнера в рамках темы; попытки вернуть его к обсуждаемой теме.	Отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении «маски внимания». Ожидание того, когда партнер вернется к теме разговора. Ожидание того, когда партнер перестанет говорить.

Трудности эффективного слушания

- *Отключение внимания.* Отвлечь внимание может всё, что действует необычно или раздражает.
- *Высокая скорость умственной деятельности.* Общеизвестным является тот факт, что наше мышление опережает речь.
- *Антипатия к чужим мыслям.* Как правило, человек больше ценит свои мысли, легче бывает отслеживать именно их, нежели заставлять себя следить за «ходом мыслей» другого.
- *Избирательность внимания.* Часто в целях самозащиты (от ненужной информации) наш мозг произвольно выбирает то, что представляет для нас наибольший интерес, поэтому у любого человека есть привычка переводить своё внимание с одного объекта (субъекта) на другой.
- *Потребность реплики.* Очень часто речь другого вызывает у нас сильное желание перебить, ответить, «встрять» в его речь. В этом случае мы перестаём, как правило, слушать другого человека.

Вопросы для проверки

1. Назовите, какие психологические сигналы при вступлении в контакт мы используем.
2. Какие коммуникативные техники позволяют «разговорить» партнера по общению?
3. Перечислите техники активного слушания.
4. Назовите техники, способствующие снижению эмоционального напряжения во взаимодействии.

5. Назовите техники, повышающие эмоциональное напряжение во взаимодействии.
6. Перечислите основные трудности эффективного слушания.

Библиография

1. *Атватер И.* Я вас слушаю... – М., 1988.
2. *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001.
3. *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2003.
4. *Чернова Г. Р. Слотина Т. В.* Психология общения. – СПб. : «Питер», 2012.

ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Манере общения мужчин и женщин придавали большое значение еще в Древней Греции. Например, мужчине полагалось держать голову высоко поднятой. Женщинам, наоборот, не полагалось смотреть собеседнику прямо в глаза. Отведенный в сторону взгляд девушки, женщины свидетельствовал о стыдливости, скромности, покорности. Сегодня, наоборот: по данным Р. Экслайна, женщины чаще смотрят на говорящего, чем мужчины.

Мужской и женский стиль делового общения формируются под влиянием исторически сложившихся **полоролевых и гендерных** стереотипов. Мужской стиль общения с самого раннего детства выглядит более активным и предметным, но одновременно – более соревновательным и конфликтным. Женский стиль более ориентирован на партнерство и взаимозависимость, женщины свободнее и полнее (в том числе и вербально) выражают свои чувства и эмоции, у них раньше возникает потребность делиться с кем-то своими переживаниями, а также способность к эмпатии (Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М., 2001).

Многие авторы подчеркивают, что женщины во главу угла ставят отношения между людьми (N. Chodorow, 1989; J. Miller, 1986; C. Gilligan, 1990), что проявляется и в большей для женщин значимости общения как такового.

Л. Карли с соавторами (L. Carli et al., 1995) нашли, что у женщин несколько больше, чем у мужчин, выражены оправдывающаяся интонация, дружелюбность в экспрессии лица, степень наклона и напряженность позы, спокойная жестикуляция. Женщины-лидеры смеялись одинаково часто при общении как с мужчинами, так и с женщинами (в отличие от мужчин-лидеров, которые смеялись лишь в присутствии противоположного пола – С. Johnson, 1993).

Сравнительно большее развитие социально перцептивных способностей выявлено у женщин, чем у мужчин: женщины тоньше улавливают состояние другого человека по изменениям в тембре голоса и в других экспрессивных проявлениях, точнее определяют эффект своего собственного воздействия на другого человека.

А. А. Бодалев показал (1983), что в круг непосредственного общения у женщин разновозрастных лиц входит больше, чем у мужчин. Это подтверждается и данными, полученными И. С. Коном.

Проявление гендера в кинесике

Благодаря исследованиям А. и Б. Пизов (2010) было выявлено, что жесты во время общения используются мужчинами и женщинами в разных вариациях и с разной частотой.

Например, мужчины чаще используют прикосновения к другим, чем женщины, последние предпочитают прикосновения к себе.

Жест доверия – «Купол» – пальцы соединяются наподобие купола храма (рис. 1).



Рис. 1. Жест доверия

Такую позу мужчины принимают, чтобы вызвать абсолютное доверие к себе. Во время этого жеста руки могут находиться на разной высоте. Женщины обычно соединяют пальцы на коленях в положении сидя или чуть выше пояса в положении стоя.

Жест «руки, прикладываемые к груди» (рис. 2) еще со времен Древнего Рима расценивается как открытость и честность. Женщины этот жест используют редко.



Рис. 2. Жест «Руки, прикладываемые к груди»

Защитное поглаживание шеи ладонью (рис. 3). Во многих случаях, когда человек занимает защитную позицию, рука движется назад, как бы оттягиваясь для удара или отдергиваясь как от ожога, но это маскируется тем, что следом за этим человек кладет руку на шею. Женщины обычно при этом поправляют прическу.



Рис. 3. Защитное поглаживание шеи ладонью

Для женщины типичный жест неуверенности – *медленное и изящное поднятие руки к шее*; если надето ожерелье, то рука притрагивается к нему, как бы проверяя, на месте ли оно.

Для маскулинной манеры поведения характерны сидение с широко расставленными ногами, широкий шаг, разговор громким голосом (Р. Gal- laher, 1992).

В экспериментах М. Арджайла с группой оксфордских психологов выявилась четкая связь между «дистанцией разговора» и ростом собеседников, причем эта связь для мужчин и женщин оказалась разной. Чем выше мужчина, тем ближе он подходит к собеседнику и, наоборот, чем меньше рост мужчины, тем дальше он предпочитает находиться от своего собеседника. У женщин же наблюдалась прямо противоположная зависимость. Объясняют это авторы эксперимента тем, что в нашем обществе сложилась своеобразная «культурная норма» – мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной, поэтому люди стремятся неосознанно соответствовать этим нормам. Рослому мужчине приятно стоять рядом со своим собеседником, а высокая женщина, наоборот, стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой недостаток. Отсюда следует, что не нужно во время разговора близко подходить к высокой женщине или малорослому мужчине – им это будет неприятно. С другой стороны, к миниатюрной женщине или к рослому мужчине можно подходить почти вплотную – им это будет приятно.

Скрещенные или сложенные на груди руки, закинутая нога на ногу предполагают, что человек находится в оборонном или негативном состоянии, но то же самое может быть выражено с помощью сведенных вместе

лодыжек. У мужчин прижатые лодыжки обычно сочетаются с крепко стиснутыми кулаками, лежащими на коленях, или руки могут впиваться в подлокотники стула (рис. 4). Женский вариант слегка отличается: колени сведены вместе, ноги могут быть наклонно отведены в одну сторону, руки лежат или параллельно друг другу на коленях, или одна рука поверх другой (рис. 5).

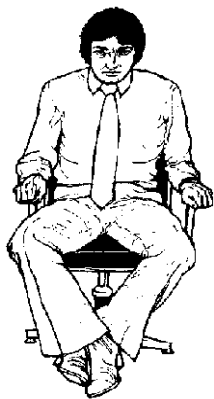


Рис. 4. Мужской вариант прижатия локтей



Рис. 5. Женский вариант прижатия локтей

Женщины, которые в эпоху миниюбок были подростками и носили мини-юбку, сжимали ноги и лодыжки по понятной причине. Благодаря этой привычке, многие женщины до сих пор сидят в этой позе, что может быть неправильно истолковано другими: люди могут относиться к ним настороженно, поэтому, до того как делать какие-либо выводы, важно учитывать тенденции женской моды, в частности то, как это влияет на положение ног женщины.



Рис. 6. Жест прихорашивающегося мужчины

Мужчина начинает прихорашиваться при виде женщины, которая ему нравится, аналогичным образом с тем, как это происходит у животных. Появляются новые жесты – руки его потянутся к шее, чтобы поправить галстук. Если он не носит галстук, он может поправить воротничок или смахнуть несуществующую пыль с плеча, поправить запонки, рубаш-

ку, пиджак или другой предмет туалета. Он может также пригладить волосы, чтобы выглядеть привлекательнее.

Самым агрессивным сексуальным проявлением мужчины по отношению к женщине будет вызывающий жест – закладывания больших пальцев рук за ремень. Он может также развернуть к ней свое тело и поставить ногу носком в ее сторону.

Ученые в области невербального общения считают, что у женщин спектр жестов, поз, мимики, привлекающих партнера, значительно шире, чем у мужчин.

В целом, женщины используют похожие жесты, что и мужчины, включая прикосновения к волосам, поправление одежды, одна или обе руки на бедрах, ноги и тело повернуты в сторону мужчины, продленный интимный взгляд и учащенный контакт глаз. Они могут также применять жест с закладыванием больших пальцев за пояс, который является чисто мужским, но женщины используют его более утонченно; только один большой палец закладывается за пояс, в сумочку или в прорезь кармана.

Появляется новое движение головой, чтобы как бы отбросить волосы с лица или с плеч на спину. Даже женщины с короткой стрижкой могут использовать этот жест.

Женщина может периодически показывать партнеру гладкую нежную кожу своих запястий. Область запястья всегда считалась одной из наиболее эrogenных зон. Когда женщина говорит с мужчиной, она старается держать ладони в его поле зрения.

Большинство мужчин считают, что такое переплетение ног (рис. 7) есть наиболее привлекательная поза сидящей женщины из тех, что можно придумать. Этим жестом женщины подсознательно пользуются для того, чтобы привлечь к себе внимание.



Рис. 7. Туфелька подает намек

Д. Майерс (1997) пишет, что ряд экспериментов позволяет утверждать: мужчины больше, чем женщины, ценят физическую привлекательность противоположного пола. Хотя женщины тоже равнодушны к красоте.

Сравнивая результаты изучения зрительно-пространственных способностей и социальной перцепции, обычно делают вывод о том, что мужчины лучше читают карты, а женщины – лица.

Прежде всего, обратимся к экспериментам, которые проводил выдающийся отечественный ученый А. Ф. Кони (1913). Он исследовал **свидетельские показания** мужчин и женщин и обнаружил различия. Мужчины обращают большее внимание на все, что связано с техникой (например, марка автомобиля, который присутствовал на месте происшествия, его цвет и детали), женщины же в подробностях описывают одежду и украшения (цвет, покрой и т. п.) преступников и преступниц.

В эксперименте, который провели французский психолог Л. Шаби и коллеги (Chaby et al, 2000), было выявлено, что вопреки стереотипу, женщины «читают лица» хуже мужчин, особенно в трудных условиях (когда детали не соответствуют общему облику). При этом с возрастом у женщин заметно ухудшается социально-перцептивная способность (в решении данной конкретной задачи).

Зарубежные авторы, изучавшие наблюдательность свидетелей, получили следующие результаты (цит. по: Lindholm, 1999). Штерн еще в 1903–1904 гг. считал, что женщины уступают мужчинам как свидетели по всем существенным позициям. Тогда же М. Борет в своих исследованиях доказала, что женщины – более надежные свидетели, чем мужчины (заметим, что пол ученого может влиять на результаты: идет поиск доказательств о преимуществах своего пола!). Позднее исследователи пришли примерно к тем же выводам, что и Кони: и мужчины и женщины более точно запоминают и описывают детали вещей и событий, связанные с их полом. Помимо этого, установлено, что мужчины точнее описывают ситуации насилия и жестокости, возможно, потому, что в таких ситуациях преступником обычно является другой мужчина.

Вопреки бытующему представлению о преимуществе мужчин в роли свидетелей, в экспериментах Т. Линдхольма (1999) были получены противоположные данные. Женщины превосходили мужчин по многим показателям: и по описанию «женских» деталей преступления, и по точности описания всех деталей события, и в целом женщины были более надежными свидетелями, чем мужчины. Мужчины не продемонстрировали лучших показателей даже там, где речь шла о «мужских» деталях. Вина и ответственность за преступление чаще возлагалась на мужчину, а не на женщину – и в том случае, когда речь шла о преступнике, и в том, когда речь шла о жертве (здесь его обвиняли в том, что он спровоцировал нападение). Таким образом, в отношении мужчин свидетели обоего пола демонстрировали более жесткие суждения, чем в отношении женщин.

Мужской стиль общения с самого раннего детства выглядит более активным и предметным. Мужчины более прямолинейны в своих потреб-

ностях, что делает их более понятными и предсказуемыми по сравнению с женщинами. Мужской стиль подчеркивает независимость, склонность к действиям, характерный для людей, облеченных властью, а женский – взаимозависимость. Мужчины говорят с нажимом, перебивают собеседника, тверже смотрят в глаза, реже улыбаются (Bartol, Martin, 1986; Carli, 1991; Johnson, 1993; Major et al., 1990; Cross, Madson, 1997).

Женщины предпочитают менее прямые способы воздействия на собеседника – они меньше перебивают, более тактичны и вежливы, менее самоуверенны. Они чаще задают вопросы, повторяя их, чаще выражают сомнение или отрицание по поводу своих высказываний, чтобы смягчить свое мнение и проявить хотя бы минимальную поддержку другому говорящему.

Мужское общение характеризуется большей эмоциональной сдержанностью, стремлением к доминированию, к креативным и рациональным способам взаимодействия (L. Carli et al., 1995). Мужчины общаются друг с другом на большем расстоянии, у них меньше принято обниматься и особенно целоваться. Это обусловлено, как полагают некоторые авторы, боязнью, что их заподозрят в гомосексуализме. Правда, эти нормы выдерживаются не во всех странах.

В Марокко, как пишет Ш. Берн, мужчины свободно могут ходить по улицам, держась за руки или даже под локоть. Для мужчины содержание совместной деятельности важнее, чем индивидуальная симпатия к партнерам.

Женщины свободнее выражают свои эмоции и чувства, в том числе с лицами противоположного пола, они располагают большим диапазоном межличностных дистанций, каждая из которых показывает определенный уровень близости с человеком (D. Forsyth, 1990). Вследствие большей социальной ориентированности женщины четче осознают те хрупкие связи, которые объединяют людей и делают их общение более доверительным. Женский стиль общения связан с такими межличностными отношениями, для которых характерны подчиненные, либо социально желательные стратегии поведения, демонстрируя которые, женщина опирается в большей степени на интуицию (G. Jones, C. Jacklin, 1988).

Женщины чаще смотрят на собеседника во время слушания, чем во время говорения, у мужчин же таких различий нет (J. Hall, 1996).

Как справедливо замечают О. В. Аллахвердова и коллеги (1998), в деловых переговорах мужчины больше говорят и чаще прерывают партнера, а женщины задают много вопросов, часто их повторяя. Женщины также чаще выражают сомнение или отрицание по поводу своих высказываний, чтобы смягчить свое мнение и выразить хотя бы минимальную поддержку другому говорящему. Были обнаружены гендерные различия и в

невербальном поведении, в частности в улыбке и смехе, – женщины смеются и улыбаются чаще мужчин.

В то же время получены данные о речевых различиях у лидеров и последователей разного пола. Например, выявлен интересный факт: менеджеры обоего пола говорят, как мужчины, а подчиненные – как женщины.

Мужчины, чтобы добиться своего, прибегают к директивному стилю: они настойчивы, дают указания, настаивают, торгуются, убеждают женщин. Женщины же прибегают к деликатной стратегии: используют намеки, советы, уходы, отказ от обещания.

Часто в интимных взаимоотношениях во время конфликта женщины плачут, сердятся и критикуют мужчин за недостаток внимания и нечувствительность. Мужчины же в это время гnevаются, отвергают слезы и призывают к логическому и неэмоциональному подходу к проблеме и сами ищут логические причины объяснения конфликта. Очевидно, что каждая сторона считает свое поведение более приемлемым, и такое сочетание стратегий не будет способствовать разрешению конфликта.

Речевые паттерны женщин обусловлены их стереотипно принятым более низким по сравнению с мужчинами положением в обществе. Разговоры женщин с их «заботливостью» подчиняются правилам политеса – обходительного общения, а мужчины же в разговорах обычно доминируют и нарушают правило очередности, т. е. речь женщин является «речью безвластных», а мужчин – речью лиц, обладающих властью. При этом нередко речевое поведение мужчины (и то, что он принадлежит к высокостатусному полу – мужскому) является более мощным фактором, чем даже обладание официальной властью у женщины.

Так, в работе Г. Фейрхерста (Fairhurst, 1993) описан случай, когда гендер, наряду с другими демографическими характеристиками, выступал как фактор, определяющий речевое поведение участников деловых переговоров и провоцирующий конфликт. Одним участником была женщина-менеджер (молодая, образованная, но неопытная негритянка), а другим – мужчина-подчиненный (значительно старший по возрасту, белый, опытный, но необразованный). Оба участника диады вступили в конфликт, разыгрывая модель, соответствующую гендерным стереотипам, когда доминирующее положение занимает мужчина. Несмотря на свою подчиненную позицию, именно он становился лидером на переговорах, используя различные приемы усугубления конфликта: отмалчивался, когда к нему обращались; если намечался проблеск в принятии решения, он тут же вводил разговор в сторону или переводил его в новую конфликтную область. В итоге «победу» одержал мужчина, показав, что его неформальный статус выше формального положения женщины-менеджера. И она, настаивая на своем праве демонстрировать власть, сопровождающую ее должность, лишь способствовала развитию конфликта.

Несмотря на то что исследования рисуют более сложную картину гендерных различий по личностным характеристикам и социальному поведению людей, в том числе и в конфликтных ситуациях, чем трактуют гендерные стереотипы, можно констатировать широкое распространение последних. Популярная литература наполнена высказываниями типа «В конфликте он ищет решение, а она проявляет эмоции», а читатели воспринимают такие высказывания как аксиому. Практический психолог, работая с такими клиентами, должен в первую очередь скорректировать его взгляды на людей, в том числе и в гендерном плане. Эта коррекционная работа с участниками конфликта должна строиться с учетом данных научных исследований и с помощью обучения приемам познания и общения с конкретным партнером.

И мужчины и женщины могут приобретать качества противоположного пола, сохраняя при этом свои собственные. Так проявляется свойство андрогинности, позволяющее индивиду лучше адаптироваться в социуме, расширять свой поведенческий репертуар и более полно реализовать потенциал личностного влияния.

В качестве **вывода** хочется напомнить, что в своем знаменитом обзоре Маккоби и Джеклин (Maccoby & Jacklin, 1974) выделили только четыре психологических отличия между полами (способности к ориентированию в пространстве, математические способности, речевые навыки и агрессивность). Обычно авторы трудов по психологии ссылаются именно на эти четыре отличия, упоминая лишь вскользь, а иногда вообще не упоминая о том, что у мужчин и женщин гораздо больше сходства (Unger, 1988), и по большей части умалчивая о том, что по результатам недавних исследований эти отличия оказались совсем невелики и ситуационно-специфичны.

Вопросы для проверки

1. Для кого значимость общения больше: для мужчин или женщин?
2. Каковы особенности социальной перцепции людей разного пола?
3. Как дети и взрослые относятся к представителям своего и противоположного пола?
4. Какие имеются половые особенности при выборе партнера общения?
5. Чем отличается круг общения у мужчин и женщин?
6. У кого больше теснота общения: у мужчин или женщин?
7. Какова манера общения у мужчин и женщин?
8. Какую дистанцию нужно соблюдать в общении мужчинам и женщинам, существенно различающимся по росту?

Библиография

1. Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2006. – 431 с.
2. Берн Ш. М. Гендерная психология (Секреты психологии). – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. 320 с.
3. Ильин Е. П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. – СПб. : Питер, 2003.
4. Клецина И. С. От психологии пола к гендерным исследованиям в психологии // Вопросы психологии. 2003. – С. 61–78.
5. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение : учебник для вузов – СПб. : Питер, 2002.
6. Пиз А., Пиз Б. Язык взаимоотношений. Мужчина – женщина. – М. : ЭКСМО, 2010.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Конфликтология – это система знаний о закономерностях и механизмах возникновения и развития конфликтов, а также о принципах и технологиях управления ими.

Природа слова «конфликт» берет свое начало от латинского *conflictus*, что в переводе означает столкновение.

По нашему определению, **конфликт** – это противоречие между противоположно направленными тенденциями в сознании одной личности, в межличностных взаимодействиях или в отношениях групп людей, характеризующееся значимостью, активностью и взаимосвязанностью одновременно. В основе социального конфликта может лежать различие во взглядах, мотивах, целях, средствах достижения этих целей.

Разделяются понятия конфликт и конфликтная ситуация, под которой понимается база или фундамент конфликта. Не всякая конфликтная ситуация развивается в конфликт. Соотношение данных терминов можно сравнить с корнями, находящимися под землей, – это конфликтная ситуация и тем, что из них вырастает, – трава, куст или дерево – это более или менее масштабный конфликт. С психологической точки зрения, ситуация – это внешние обстоятельства в интерпретации отдельным человеком. Следуя теореме У. Томаса: *если ситуация определяется человеком как действительная, то независимо от ее реального содержания, она становится таковой по своим последствиям*» (Гришина Н. В., 2008), становится понятным, почему одна ситуация «не вырастает» в конфликт, а другая «вырастает». Важным является то, воспринимаем мы сложившуюся ситуацию как конфликтную или нет, поскольку сама объективная ситуация взаимодействия может содержать в себе разнообразные противоречия, расценивающиеся разными людьми абсолютно по-разному.

Одним из важнейших факторов возникновения конфликтов являются конфликтогены.

Конфликтоген – *высказывания, действия (или бездействие), порождающие или способные привести к конфликту. Чаще всего конфликтогены представляют собой проявления, направленные на решение психологических проблем или достижение каких-то целей (психологических или прагматических).*

Содержание конфликтогенов могут составлять следующие проявления:

- *снисходительное отношение*, то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности;
- *хвастовство* у многих вызывает раздражение;
- *категоричность, безапелляционность* – проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности; предполагает свое превосходство и подчинение собеседника;
- *перебивание собеседника*: тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его и надо слушать;
- *утаивание информации*. Информация – это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги. Информация может утаиваться по разным причинам, но природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняют домыслами, слухами, сплетнями, которые зачастую только усугубляют положение.
- *нарушение этики, намеренные или непреднамеренные* (например, воспользоваться чужой мыслью, но не сослаться на автора или доставить неудобство, но не извиниться, и т. п.)
- *подшучивание*;
- *обман или попытка обмана* как средство достижения цели нечестным путем соответственно также может рассматриваться как сильнейший конфликтоген;
- *напоминание* (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации.

В конфликтной ситуации участники её оказываются перед необходимостью выбора одного из трёх принципиально возможных действий в данной ситуации:

- 1) путь «борьбы» направлен на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
- 2) уход от конфликта;
- 3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

В 1972 году К. У. Томасом и Р. Х. Килменном был разработан метод, на основании которого можно выявить для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Существуют пять основных стра-

тегий поведения в конфликте. Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой член коллектива хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) – напористость и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально) – кооперация. При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели нужно иметь в виду, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от трех обстоятельств:

- содержания предмета конфликта;
- ценности межличностных отношений;
- индивидуально-психологических особенностей личности.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим (дружба, любовь, товарищество, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, то и поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И, наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

1. *Стиль избегания, предполагающий уход из конфликта.*
2. *Стиль соперничества или доминирования.*
3. *Стиль сотрудничества.*
4. *Стиль приспособления.*
5. *Стиль компромисса.*

Было бы неверным называть наиболее эффективные и благоприятные стратегии поведения в конфликте, поскольку ситуация, личности обоих партнеров, а также цели взаимодействия и интересы, затронутые в конфликте диктуют свои условия и соответственно стили поведения. Возможно, что наиболее успешным будет так называемый «гибкий» стиль, т. е. умение и возможность проявлять различные стратегии в зависимости от вышеперечисленных условий.

Концепции управляемости конфликта

Существует две точки зрения на возможность управления конфликтом. С. Хилл, В. Ури, Б. Л. Ерёмин утверждают объективную неуправляемость конфликта. Создание системы разрешения конфликта похоже на создание системы контроля того, что не контролируется человеком. Как и ливень, конфликт неизбежен. Кроме того, эта деятельность не всегда возможна, а иногда вообще не стоит вести конфликт к его разрешению, иногда достаточно его завершить на каком-то этапе.

Другая группа авторов, считают, что любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта является **управлением конфликтом**, под которым понимается *деятельность по обеспечению контроля над конфликтным взаимодействием с целью снижения остроты конфликта, последующей его минимизации и разрешения.*

Факторы неуправляемости конфликта по Л. Гринхелгу:

- а) одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- б) эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- в) конфликт есть верхушка айсберга, и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни.

Факторы неуправляемости конфликта по Л. Крисбергу:

- а) участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- б) различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- в) институционализация конфликта, которая его определенным образом консервирует.

Факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (П. Карневал, Д. Пруитт):

- а) трудности в коммуникации сторон, ведущие к непониманию друг друга;
- б) низкий уровень доверия между сторонами;
- в) убежденность, что методами борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров;
- г) ответная реакция на силовые действия другой стороны;
- д) доминирование в культуре тенденций соперничества (К. Хорни), агрессивная концепция среды.

Факторы управляемости конфликта (Р. Дарендорф и М. Дойч):

- а) признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- б) направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- в) организация конфликтных групп с целью манифестации конфликта;

г) согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

Стадии управления конфликтом:

- 1) прогнозирование;
- 2) предупреждение (профилактика) или стимулирование;
- 3) регулирование;
- 4) разрешение.

Прогнозирование конфликта – этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

Предупреждение конфликта. Для предупреждения (профилактики) конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением.

Регулирование конфликта – это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимозавязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Регулирование конфликта начинается с признания его реальности. Легитимизация конфликта становится фактом выведения конфликта из скрытой, латентной формы в проявленное взаимодействие, у которого могут и должны быть все структурные элементы противостояния. Основные технологии на этом этапе – структурирование групп и институционализация конфликта. На этой стадии регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, используют технологии смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

Завершение конфликта – заключительный этап управления.

Возможные формы завершения конфликта:

1. *Устранение конфликта*, в результате чего ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

а) разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);

б) устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;

в) исчезновение или изъятие объекта конфликта;

г) устранение дефицита объекта конфликта.

2. *Угасание или затухание конфликта:* временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении

основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

а) снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;

б) истощение сил, ресурсов.

3. *Перерастание в другой конфликт* при смене объекта конфликта.

4. *Подавление или отмена конфликта.*

5. *Урегулирование конфликта:*

а) выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);

б) разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Основные правила, способствующие предотвращению появления конфликтов

Существуют общие и конкретные рекомендации, которые позволяют предупредить возникновение конфликта.

➤ Выслушивать партнёра до конца, не перебивая и не критикуя его.
➤ Излагая свою точку зрения, не противопоставлять её точке зрения другого человека. Признать его право иметь свою позицию.

➤ Настраиваться на поиск компромисса в любом вопросе и в первую очередь искать что-то общее, что может быть в позициях.

➤ Самостоятельно не предпринимать никаких действий, предварительно не согласовав их с другим человеком, не поставив его в известность.

➤ Исключить из своих высказываний и действий всё, что вызывает раздражение у другого, может им восприниматься не так, как надо. Всякое неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту. Высока плата за слово, которое, как известно, «не воробей, вылетит – не поймаешь».

К конкретным рекомендациям мы отнесли следующие:

1. Агрессивные проявления необходимо контролировать, поскольку не «выпускать пар» агрессивности небезвредно для здоровья. Гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки – вот болезни сдержанных эмоций. Одна известная мудрость гласит: «Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас».

Существует три основных способа снять агрессивный настрой:

- пассивный;
- активный;
- логический.

Пассивный способ заключается в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними выводятся ферменты – спутники стресса. Дать облегчение – это одна из важнейших функций слез.

Активные способы

Все они строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – «сгорает» во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон.

Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки адреналина.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Каково бы ни было раздражение перед началом бега, уже на 2–3 километре всегда наступает облегчение, приходит простая мысль: «Жизнь прекрасна! Все остальное – мелочи».

Увлечения типа «кто кого победит» (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов также неплохо снимают агрессивность.

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять раздражение на работе, японцы используют следующий необычный способ. В специальной комнате помещаются манекены, изображающие руководителей – от директора до бригадиров. Всякий работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток. Такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

Логический способ погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом – работой мысли, в результате эмоции притупляются.

2. Юмор также является одним из способов разрешения конфликта, т. е. беззлобно-насмешливое отношение к чему-нибудь или кому-нибудь.

Механизм действия этого способа предельно прост: подняться над ситуацией и увидеть в ней смешной элемент. Но есть одно «но», о котором

мы никогда не должны забывать. Наша шутка не должна содержать в себе сарказма или иронии, т. к. это может нанести обиду одному из субъектов конфликта (или обоим), и только обострит конфликт, а совсем не поможет его разрешить. Вероятно, юмор возможен, когда хотя бы один из субъектов находится в состоянии психологического равновесия и способен оценить ситуацию, пока еще страсти не накалились и есть способность увидеть в ситуации нотку юмора.

3. Еще один важный способ разрешения конфликта – это *признание достоинств*. Оно может проявляться как в словах, так и при помощи взглядов, через прикосновение, через трепетное отношение и т. п. Признавать достоинства другого мы можем, пока эмоции не перевесили наш «холодный разум» и мы в состоянии увидеть в человеке гораздо больше хорошего, нежели плохого.

4. Иногда, когда это допустимо, проявление *ласки* снимает психологическое напряжение, разряжает наэлектризованную атмосферу вокруг конфликтующих, дает возможность страстям немного улечься.

Итак, выделим **4 основных правила бесконфликтного общения**.

- не употребляйте конфликтогенов;
- не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;
- проявляйте эмпатию к собеседнику;
- делайте как можно больше благожелательных посылов.

Не забывайте, что если не остановитесь сейчас, то позднее это будет сделать практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов.

Существует понятие, противоположное понятию конфликтогена. Это благожелательные послы в адрес собеседника. Сюда относятся все, что поднимает настроение человеку: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, самочувствие, уважительное отношение и т. д.

Следует вкратце сказать о гормональных основах наших состояний. Конфликтогены настраивают нас на борьбу, поэтому сопровождаются выделением в кровь адреналина, придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, сопровождаются выделением норадреналина.

И наоборот, благожелательные послы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они сопровождаются выделением так называемых «гормонов удовольствия» – эндорфинов.

Переговоры как эффективный способ разрешения конфликта

«Переговоры – это инструмент человеческого поведения, это средство, эффективно использовать которое может каждый. Это средство помещается между «победить» и «убедить».

(Nierenberg, 1970)

«Переговоры – обмен мнениями с какой-либо деловой целью; специфический тип общения, охватывающий многие сферы жизнедеятельности:

- в узком смысле – механизм регулирования отношений между социальными субъектами, основанный на том, что в одно и то же время существует взаимозависимость и расхождение интересов;
- в широком смысле – факт повседневной жизни людей, основной способ улаживания разногласий, как на межличностном, так и на международном уровнях.»

Термин «переговоры» происходит от латинского *negociare* и первоначально использовался применительно к деловым сделкам. В 50–60-е годы переговоры рассматривались как часть конфликтного процесса, в котором стороны используют разнообразные средства для достижения своей «победы» и «разгрома» «противника». Считается, что, по крайней мере, в области международных отношений толчком к принципиально иному пониманию переговоров стал Карибский кризис 1962 года, когда возможность избежать конфликт была осознана как общий интерес; «компромисс» перестал быть ругательным словом, «согласие» стало цениться больше, чем «победа», а на «противника» стали смотреть как на «партнёра».

«Переговоры могут осуществляться двумя принципиально отличными друг от друга методами:

– *позиционного торга*, цель которого направлена на реализацию исходной, зачастую завышенной позиции наиболее полно и при минимальных уступках, и методом

– так называемых *«принципиальных» переговоров* (переговоры по существу), основанных на тактике принятия удовлетворяющего обе стороны решения проблемы, исходя из партнерских взаимоотношений равноправных субъектов.

Первый метод, основанный на манипулировании поведением партнера, давлении на него, в целом оказывается малопродуктивным, поскольку характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, как следствие, большой вероятностью отказа от сотрудничества в последующие периоды» (Управление организацией: Энциклопедический словарь – М., 2001).

2 основных типа переговоров:

1. Переговоры – конфликт. Признаки – соперничество, соревнование, недоверие, восприятие другой стороны как антагонистов, не сформулирована единая цель. Применяемые средства: торможение, противостояние, стремление нанести ущерб интересам своих противников, стремление доминировать, угрозы и устрашение, нравоучения, презрение. Движение к результату по типу «выигрыш – проигрыш». Конфликтные переговоры ориентируются на две тактики влияния:

- *Тактика силы.* Навязывание силовых приемов, поиск слабого места, «болевого точки» у противника, чтобы его дестабилизировать.
- *Тактика манипуляции.* Действия в обход, тайком, отступая и возвращаясь, нанося внезапные удары.

2. Переговоры – сотрудничество. Признаки – стремление и воля к объединению, наличие желания поддерживать контакт. Применяемые средства: соревновательность вместо конфронтации, стремление к прояснению проблем вместо навязывания своего решения, формирование взаимного доверия, обмен идеями, солидарность, последовательность и стабильность. Движение к результату по типу «выигрыш – выигрыш».

Метод принципиальных переговоров, или «переговоров, основанных на определенных принципах», характеризуется *четырьмя основными правилами*.

Во-первых, необходимо сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, т. е. «отделить человека от проблемы». Переговоры ведут не соперники, а партнеры, обладающие определенными свойствами личности, особенностями характера. Обсуждение их личности недопустимо, т. к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт или, по крайней мере, не способствует поиску путей его разрешения. Существует правило, следуя которому, критиковать надо не личность, а ее ситуативное поведение.

Во-вторых, нужно сконцентрироваться на интересах, а не на позициях партнеров. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы, поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями могут находиться разделяемые и приемлемые интересы. Необходимо найти то, что объединяет, а не разделяет партнеров.

В-третьих, необходимо разработать взаимовыгодные варианты. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. В таком случае диалог становится дискуссией с ориентацией «мы против проблемы», а не «я против тебя». При такой ориентации возможно использо-

вание мозгового штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

В-четвертых, нужно найти объективные критерии. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Только тогда оно будет справедливым, стабильным и длительным. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое, и, в конечном счете, оно не будет выполняться. Допустим, справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование права решать посреднику и т. д. Последний способ решения спора, т. е. когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны.

Переговоры – сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из следующих этапов:

1. Подготовительный:

- *организационная сторона* (количество персонального состава делегации, определение главы делегации, согласование перечня обсуждаемых вопросов, определение повестки дня, определение места и времени встречи);

- *содержательная сторона* (определение возможных вариантов решения, анализ проблемы и интересов участников, формирование общего подхода к переговорам, формирование собственной позиции).

2. Ведение переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиции;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

3. Анализ результатов переговоров:

- определение достигнутого;
- анализ путей достижения;
- степень удовлетворенности результатом и процессом.

Успешное проведение переговорного процесса по разрешению конфликтной ситуации оказывается возможным только при соблюдении следующих условий:

➤ взаимодействие партнёров должно быть для них значимым либо вынужденно необходимым, так или иначе они заинтересованы в его сохранении;

➤ участники конфликта должны осознать необходимость решения возникшей проблемы. Допустим, если кто-то вообще не признаёт, что в их

взаимодействии существуют какие-то проблемы, это затрудняет переговоры или может сделать их проведение невозможным;

➤ готовность участников конфликта к признанию позиции другого и его интересов. Партнёры должны прийти к пониманию необходимости принятия во внимание интересов друг друга, в противном случае их усилия будут направлены исключительно на отстаивание своей позиции;

➤ важно, что переговорный процесс может быть эффективно проведён независимо от предмета конфликта, однако последний может иметь определённое и даже решающее влияние на характер принимаемого решения.

Важно учитывать особенности сложившейся конфликтной ситуации, в частности, ее вид.

- Конфликт ценностей – в данном случае ни компромисс, ни согласование ценностей вряд ли возможно. Нужно правильно определить условия сосуществования, возможности их совместимости.

- Ресурсный конфликт – эффективны компромиссные решения, определяющие порядок использования ресурсов, дающие временной перерыв, который, возможно, поставит все на свое место.

- Конфликт интересов – определяется возможностями их совместимости, иногда необходимо соглашение на основе уступок, если интересы участников несовместимы. Лучше, когда принимается интегративное (на основе сотрудничества) или компромиссное решение, создающее возможность полной или частичной реализации интересов обеих сторон.

- Конфликт средств достижения целей – интегративные или компромиссные решения, определяющие порядок организации совместной деятельности или взаимодействия.

- Конфликт потенциалов – это несоответствие потенциала человека требованиям деятельности, он может быть разрешён либо расширением потенциальных возможностей человека, либо изменением характера требований, предъявленных к нему. Возможен путь компромисса.

- Конфликт норм – интегративные или компромиссные решения, пересматривающие или уточняющие нормы взаимодействия.

Модель арбитража

Арбитраж – это способ рассмотрения спорных дел, при котором конфликтующие обращаются к арбитру, выслушивающему обе стороны и принимающему собственное решение. Арбитром выступает человек, который, как правило, уважаем обеими сторонами. Им может быть, например, воспитательница в детском саду для детей или руководитель предприятия, на котором работают конфликтующие стороны. Такая модель очень распространена.

Преимущества

- экономичность (позволяет быстро принимать решения);
- предпочтительное решение для арбитра (особенно, если это руководитель).

Недостатки

- часто нет достоверной информации;
- принимая чью-то сторону, арбитр наносит урон своим отношениям с противоположной стороной;
- характер решения: «вы – правы, вы – не правы», т. е. категоричный;
- ответственность за принятие решения лежит на арбитре;
- невольное закрепление негативного опыта: «мы не справились с возникшей проблемой».

Необходимость применения этой модели продиктована следующим:

- ◇ компетентностью и авторитетом арбитра;
- ◇ дефицитом времени;
- ◇ риском и ответственностью;
- ◇ переговоры невозможны.

Модель посредничества или медиаторства

Отличие от арбитража в том, что посредник не решает конфликтную ситуацию, а организует процесс разрешения конфликта самими участниками, отсюда ответственность за решение конфликта лежит на участниках. Это – добровольный процесс, который контролируется самими сторонами. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспричастность (незаинтересованность в выигрыше одной из сторон). Посредник не может судить и оценивать. Если это происходит – он уже не посредник, а еще одна сторона, еще один участник конфликта.

Преимущества:

- не принимает участия;
- не разбирается в конфликте, взвешивая правоту сторон, т. е. освобождён от эмоциональной предвзятости;
- участники договариваются сами;
- ответственность за эффективность организации переговоров лежит на самих участниках.

Недостатки:

- переговорный процесс требует времени, т. е. трудоёмкость;
- решение может быть неудовлетворительным с точки зрения руководителя. Если руководитель лично заинтересован, то он, скорее всего, выберет арбитраж.

Картография как метод управления конфликтом

Картография как упорядочивание, систематический подход к проблеме позволяет выявить:

- 1) в чем причина конфликта (чаще одной фразой);
- 2) кто вовлечен (главные участники);
- 3) каковы потребности?
- 4) каковы их опасения?

Вопросы для проверки

1. Когда знания о конфликте оформились как научная междисциплинарная область?
2. Назовите определение конфликта.
3. Назовите основные признаки и свойства конфликта.
4. Перечислите причины и факторы конфликта.
5. Какие выделяются функции конфликта?
6. Расскажите о классификации видов конфликта.
7. Назовите основные способы предотвращения конфликтов.
8. Разберите свой пример конфликта с помощью метода картографии.

Библиография

1. *Анцупов А. Я, Шипилов А. И.* Конфликтология. Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
2. *Анцупов А. Я, Баклановский С. В.* Конфликтология в схемах и комментариях. Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2009. – 304 с.
3. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. – СПб. : Питер, 2008. – 464 с.
4. *Пезешкиан Н.* Тренинг разрешения конфликтов. Психотерапия повседневной жизни. – М. : Институт позитивной психотерапии, 2007. – 296 с.

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

«Передо мной полтора ста лиц, не похожих одно на другое, и триста глаз, глядящих мне прямо в лицо. Цель моя – победить эту многоголовую гидру... В одно и то же время приходится изображать из себя ученого и педагога, и оратора, и плохо дело, если оратор победит в вас педагога и ученого или наоборот».

А. П. Чехов

Основные этапы подготовки к выступлению

С чеховских времен аудитория мало изменилась. Действительно любой выступающий должен умело сочетать в себе вышеназванные роли. Мы полагаем, что для удачного выступления необходимо также добавить еще

одну – роль психолога, ведь умение «зажечь» публику, заинтриговать своей темой, увлечь, повести за собой – тоже является показателем высокого мастерства выступающего. Итак, мы выделяем 4 основные роли, которые должен постараться выполнить выступающий:

- учёного, анализирующего явления и факты;
- оратора, убеждающего слушателей;
- педагога;
- психолога, устанавливающего контакт с аудиторией и с каждым в отдельности.

Существует негласное правило: «Хорошее выступление – это хорошо подготовленное выступление».

Основные этапы подготовки к выступлению изображены на рис. 7.



Рис. 7. Схема подготовки к выступлению

Виды публичных выступлений

М. Р. Львов (2003) выделяет следующие виды публичных выступлений:

- информационное;
- убеждающее;
- побуждающее.

Информационная речь

Преобладает функция передачи знаний. Прежде всего, оратору необходимо обращать внимание на рациональный, логический аспект, следить за последовательностью изложения своих мыслей, раскрывать причинно-следственные связи.

Убеждающая речь

Цель: с одной стороны, логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение, с другой – вызвать у слушателей те или иные чувства. Эмоциональный аспект может выходить на передний план.

Побуждающая речь

Задача ее заключается в том, чтобы в интересах коллектива и общества побудить слушателей к тем или иным действиям. Особенностью побуждающей речи является то, что вам как оратору необходимо воздействовать на волю слушателей и вдохновить их на практическую деятельность. Чаще всего такая речь представляет собой «оперативную» речь, поэтому не планируется заранее, а тематика может измениться в зависимости от соответствующих событий.

Вместе с тем, следует помнить, что разные виды выступлений тесно переплетены.

Прежде чем начинать готовиться, стоит помнить, что любое выступление должно быть не только информативным, но и стимулирующим мыслительные процессы слушателей, т. е. развивающим, кроме того, оно обязательно должно быть доказательным. В данном случае можно выделить как минимум 2 вида логических доказательств:

- прямое – это обоснование суждений на каком-нибудь несомненном начале, из которого непосредственно выводится истинность тезиса. Например, все мы являемся представителями какой-то национальности;
- косвенное доказательство применяется тогда, когда удобно доказать истинность тезиса не напрямую, а посредством опровержения противоположного тезиса, то есть можно доказать ложность противоположного. Например, если бы мы были одинаковыми, то...

Психологические условия интересного выступления

Первое условие – осознание слушателями личностного смысла в приобретении этих знаний в данной области и в конкретно данной теме. Важно понимание полезности преподносимых лектором знаний и для себя лично.

Второе условие – осознание новизны излагаемого материала, однако новизна должна быть связанной с предыдущими знаниями, быть последовательной.

Третье условие – это побуждение и стимулирование работы мышления слушателей. Прежде чем узнать, «что и как», у них должен возникнуть

вопрос «почему и откуда». Выступающему желательно ставить слушателя в положение мыслящего, ищущего и желающего узнать что-то новое, интересующее его в данный момент.

Понятно, что, если в памяти человека какой-то фрагмент отсутствует, то он тут же включает мышление. В результате выступление должно доставлять моральное удовлетворение как слушателю, так и выступающему (Иванова С. Ф., 1978).

Существует как минимум 5 вариантов подготовки речи и ее произнесения.

1. Написать весь текст выступления, а затем прочитать его слушателям.
2. Написать текст выступления, несколько раз прочитать его, а затем рассказать по памяти, иногда заглядывая в рукопись.
3. Подготовить только краткие записи.
4. Выступать без каких-либо подготовленных материалов.
5. Написать текст, по которому подготовить презентацию, и с ней выступать перед слушателями.

Конечно, универсальных рекомендаций быть не может. В каждом отдельном случае удобен один единственный вариант. Но собственный опыт авторов пособия подсказывает, что второй вариант является наиболее оптимальным, а пятый вариант наиболее современным.

Причины, по которым стоит писать и пользоваться конспектом.

1. Во время выступления велика вероятность потерять мысль по объективным (вопросы слушателей, неожиданные изменения, неадекватная обстановка и другое) или субъективным причинам (волнение, плохое самочувствие и т. д.).

2. Возможно, Вам предстоит выступать с этой же проблематикой спустя какое-то время и готовый текст у Вас уже есть.

При написании конспекта мы продумываем не только план, но и слова, фразы, примеры, что дает возможность быть более уверенным и подготовленным.

Этапы подготовки речи

Таким образом, в подготовке речи можно выделить две основные фазы (Введенская Л. А., Павлова Л. Г., 1996):

- докоммуникативную, т. е. подготовку выступления и
- коммуникативную – взаимодействие с аудиторией.

Докоммуникативная фаза

В докоммуникативной фазе различают два начальных этапа:

- определение темы и цели выступления;
- оценка аудитории и обстановки.

Работа на этих этапах носит характер учета и оценки объективных данных: тема и цель выступления обычно задаются программой, расписанием и т. п. Состояние аудитории и обстановка также не выбираются выступающим.

Определение темы и цели выступления

Тему выступления следует тщательно выбирать. Если есть возможность, то нужно остановиться на том, что хорошо знакомо и интересно лично выступающему. Тогда это, возможно, будет интересно и значимо для других. Затем нужно попробовать сузить тему выступления, чтобы она представляла наибольший интерес. Необходимо решить: описывать ли предмет, разъяснять что-либо о предмете, оспаривать ли некую точку зрения или излагать новую версию.

Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время. Еще Шекспир сказал: «Где мало слов, там вес они имеют».

Если есть возможность, то необходимо подумать над будущей речью несколько дней. За это время появится множество новых идей.

Стержневая идея – это основной тезис, который необходимо ясно сформулировать с самого начала. Знание цели усиливает внимание. В речи может быть несколько стержневых идей, но не более трех.

Стержневая идея дает возможность задать определенную тональность выступлению. Например, доклады на научно-технические темы могут произноситься с сердитой, упрекающей интонацией, смысл которой состоит в не произносимых, но подразумеваемых выражениях типа «если вы не сделаете этого, то пожалеете» или «не могу понять, почему вы не делаете то-то и то-то». Подобный слегка раздраженный тон позволяет докладчику эффективнее донести свою идею до слушателей.

Возможные **интонационные окраски** выступлений следующие:

- 1) мажорная;
- 2) беспечная или юмористическая;
- 3) шутливая;
- 4) сердитая или упрекающая;
- 5) мрачная;
- 6) торжественная;
- 7) предостерегающая;
- 8) просительная.

Сформулировать основной тезис означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).

Требования к основному тезису выступления следующие:

- 1) фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели выступления;

2) суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;

3) мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

После подготовки плана выступления полезно проконтролировать себя вопросами:

- вызывает ли мое выступление интерес?
- достаточно ли я знаю по данному вопросу и имеется ли у меня достаточно данных?
- смогу ли я закончить выступление в отведенное время?
- соответствует ли мое выступление уровню моих знаний и опыту?

Оценка аудитории и обстановки

Спросите себя: «Кто мои слушатели?». Если ответ затруднителен, то лучше представить себе группу из двух-трех человек, к которым обращено выступление и готовить речь для них. Обязательно нужно принять во внимание следующие характеристики аудитории:

- 1) возраст;
- 2) уровень образования;
- 3) профессия;
- 4) цель прихода людей на выступление;
- 5) уровень заинтересованности в теме;
- 6) уровень осведомленности в данном вопросе;

Желательно заранее поговорить с некоторыми людьми из предполагаемой публики, чтобы лучше узнать аудиторию.

Место выступления – очень важный фактор успешного выступления. Для того, чтобы чувствовать себя уверенно, нужно заранее прийти в зал и освоиться. Если предполагается использование микрофона, то его необходимо отрегулировать.

Кодирование

Оценка темы, цели и аудитории является основой и фоном следующего этапа докоммуникативной фазы – «кодирования», т. е. создания сообщения на данную тему, с заданной целью, для данной аудитории и в соответствии с конкретной обстановкой. Этот этап включает:

- 1) подбор материалов;
- 2) композиционно-логическое оформление речи;
- 3) использование фактологического материала;
- 4) работу над языком и стилем выступления.

Фактологический материал

Цифровые данные, для облегчения восприятия лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Лучше всего, когда в устном выступлении количество цифрового материала ограничено, на него лучше ссылаться, а не приводить полностью, так как цифры скорее утомляют слушателей, нежели вызывают интерес.

Докоммуникативная фаза обязательно должна завершаться репетицией выступления. Потренироваться можно перед близкими или друзьями, можно использовать средства аудиозаписи и видеозаписи, чтобы проконтролировать хронометраж, качество выступления – одним словом, посмотреть на себя со стороны.

Подготовка по существу вопросов:

- 1) анализ проблемы, ситуации;
- 2) формирование целей, задач, общего подхода к выступлению и собственной позиции;
- 3) подготовка речи и аргументации выводов;
- 4) подбор необходимых документов и материалов;
- 5) учитывать возрастной и половой факторы.

Коммуникативная фаза

Сила слова беспредельна. Удачного слова часто достаточно было, чтобы остановить обратившееся в бегство войско, превратить поражение в победу и спасти страну.

Жирарден

Коммуникативная фаза – это произнесение речи, ответы на вопросы слушателей, ведение дискуссии и т. д.

Оратору, стремящемуся к достижению успеха, конструктивного результата, необходимо тщательно подготовить выступление. Такую подготовку можно представить в виде следующих составных частей: подготовка, манеры поведения, учитывать сложившиеся ритуалы и субординацию.

В любом выступлении, как правило, выделяют 3 основные части:

- 1) вводная часть;
- 2) основная часть выступления;
- 3) заключительная часть.

Рассмотрим структуру выступления поподробнее.

Структура выступления

Слушатель не сосуд, который нужно наполнить, а факел, который нужно зажечь.

И. Гёте

Один государственный деятель на вопрос о том, сколько времени ему потребуется на подготовку к очередному выступлению по телевидению, ответил: «Если я должен говорить всего 10 минут, то на подготовку

мне потребуется неделя. Если в моем распоряжении будет один час, то мне нужно два дня. Если же время моего выступления не ограничено, тогда я могу начать хоть сейчас».

Все дело в том, что чем короче выступление, тем более внимательно нас будут слушать. Как уже говорилось, наше внимание «работает» активно не постоянно, а лишь в определенные фазы либо когда нам особенно интересно, поэтому чем лучше мы начнем свое выступление, тем больше вознаграждены мы будем вниманием слушателей в течение всего времени.

Вводная часть

Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину.

Гораций

Самое трудное в лекции – это начало. Первые слова, обращенные к слушателям, должны привлекать внимание, создать определённый настрой.

Успех нашего публичного выступления во многом зависит от того, как мы выходим к аудитории. Хорошо известно, что первое впечатление формируется в течение тридцати секунд. Изменить его позже – много сложнее, чем сразу произвести благоприятное впечатление.

Не стоит начинать говорить сразу же после того, как нас представили аудитории. Сделайте паузу, посмотрите три-четыре секунды на тех людей, которые пришли вас послушать, чтобы установить с ними первичный зрительный контакт.

Можно начинать выступление с «риторического вопроса» или с незаконченной фразы, заставляющей задуматься. Важно заинтересовать публику с самого начала.

Существуют определенные приемы, способствующие удержанию внимания слушателей. Приведенные ниже примеры можно использовать как в вводной части выступления, так и в процессе чтения, особенно, если мы имеем дело с лекцией, длящейся не один час. Их можно разделить на 3 группы:

- исследовательские (верность фактам);
- мифологические (пробуждение эмоций);
- эмпатические (чувствование аудитории – бурная реакция аудитории).

Риторический вопрос. Такой вопрос не требует ответа вслух, а подразумевает мысленный ответ. Пример: «Чтобы вы сделали с этой тысячей рублей, если бы я вам ее сейчас отдала?»...

«Драматизация». Сознательно драматизируя, мы наглядно и увлекательно, зачастую незаметно для слушателей, вводим их в тему нашего вы-

ступления. Для этого подойдут вырезки из газет о современном состоянии ... в нашей стране.

Сопоставление всех «за» и «против». Этот прием наиболее целесообразно использовать, когда предстоит выступление по довольно сложной теме, которая еще не достаточно разработана и представляет собой некую проблему. Пример: как вы думаете, те кто начинают курить, знают, что это вредно? Ответ очевиден. При этом, процент курящей молодежи постоянно возрастает. Тема нашей беседы: «Причины курения современных подростков».

Занимательное приключение из прошлого или настоящего. Для оживления публички хорошо «работает» метод собственной исповеди или происшествия, подходящих к теме выступления. Это позволит преодолеть сдержанность и предвзятость слушателей и изменить их мнение в собственную пользу (чтобы у них не создавалось впечатление о «безнадежном теоретике», «молодом и неопытном», «чистом практике», «чиновнике»).

«Неожиданность». Любое неожиданное действие или фраза заставляет слушателей «включиться» и оказаться в состоянии «здесь и сейчас». Много раз используя этот метод, мы пришли к его действительной полезности, уместности и, что важно, универсальности. Слушатели любого возраста замечательно реагируют на него. Пример: вы включаете телевизор и вдруг видите перед собой дуло пистолета во весь экран; сегодня наша лекция будет посвящена достоинствам и недостаткам современной рекламы.

Истории, вызывающие сочувствие. Особенно данный прием ориентирован на женскую аудиторию, для которой, как известно, эмоциональный фон зачастую важнее рационального.

Исторический эпизод. Данный прием, как правило, является интересным для многих т. к. история относится к тем наукам, которые большинство людей знают и к которым относятся с уважением.

Апелляция к авторитету. Стоит помнить, что «героя» выбирать необходимо строго в зависимости от особенностей слушателей.

Вместе с тем, стоит помнить, что желательно с самого начала сообщать тему лекции, можно сообщить её цель и план.

Темп изложения этой части выступления должен быть выше темпа изложения основного материала, это заставляет слушателей сосредоточиться и психологически собраться.

Эта часть занимает, как правило, 10–15 минут.

Основная часть лекции

Переход от вводной части к основной должен включать в себя паузу, которая также поможет собраться.

Изложение основной части материала строиться по *следующим принципам:*

- индуктивный метод – рассуждение от частного к общему, от фактов к выводам;
- дедуктивный вывод – рассуждение от общего к частному, выдвижение общих положений и разъяснение их на примерах;
- ступенчатый метод – последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев проблему, докладчик больше к ней не возвращается;
- исторический метод – рассуждение в хронологической последовательности;
- концентрический метод – материал организуется вокруг главной проблемы, единого центра. Выступающий анализирует предмет со всех сторон, при помощи разных определений (примеров, объяснений), переходя от поверхностного уровня рассмотрения к более глубокому;
- метод аналогии – сопоставление сходных явлений, событий, фактов;
- метод контраста – сравнений полярных, оттеняющих друг друга предметов, проблем, явлений.

Заключительная часть

Шекспир сказал: «Всё хорошо, что хорошо кончается», – и это особенно верно, когда мы говорим о хорошей речи. Высказывание: «Мое время истекло, поэтому я должен закончить» – вызывает у слушателей недоумение и чувство досады. Обязательно должна звучать благодарность и предоставляться возможность задать вопросы. Также еще в процессе чтения лекции нам нужно позаботиться о её завершении. Самое важное – это правильно рассчитать время. Нужно постараться, чтобы оставались минуты для вопросов и неожиданных моментов: общих обсуждений, объяснений, которые предварительно трудно предугадать. Обычно, завершая выступление, мы отвечаем на вопросы, даём методические указания к самостоятельной работе, комментируем предлагаемую литературу. Заканчивать выступление желательно конструктивно по содержанию и положительно по эмоциональному настрою. Самое сильное впечатление оставляет у слушателей заключение, благодаря которому у них возникает эмоциональный отклик. Также заключение может содержать в себе призыв, мотивацию к деятельности, вызывать интерес к дальнейшему сотрудничеству.

Существуют некие *приёмы эффективного завершения лекции*.

- Заключение в форме собственного или исторического примера.
- Заключение в форме призыва к действию.
- Заключение – эмоциональное воздействие.

Также стоит помнить об эффекте Зейгарник. Всегда, когда остается некоторая незавершенность, выступление не только лучше запоминается, но и заставляет задуматься о рассказанном.

В целом, у заключения 2 главные цели.

1. Закончить речь так, чтобы она напоминала аудитории о том, что мы сказали.
2. Повторить сказанное, чтобы аудитория задумалась над нашим сообщением.

Приемы управления вниманием аудитории

А. Айви (2005) выделяет несколько приемов управления вниманием во время выступления. Важным способом фокусировки внимания является прием установления «зрительного контакта». Обводя аудиторию взглядом, необходимо смотреть пристально не на одного человека, а фиксировать взглядом нескольких человек в аудитории. Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания при публичном выступлении, но и для того, чтобы удерживать аудиторию.

Существует такой прием, как «повышение голоса»: простейшее средство привлечения внимания. Речь, конечно, не идет о повышении голоса до крика. Это недопустимо не только по морально-этическим, но и тактическим соображениям, так как крик любого человека – явный признак его слабости и бессилия. Но при этом нужно признать, что некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнера.

Прием «четкость». Он заключается в том, что наша речь должна быть четкой, ясной, логичной и понятной. Монотонность и «бормотание» не только мешают восприятию фраз, но и довольно раздражают людей. При публичном выступлении однозначно стоит исключить из речи слова-паразиты или характерные словесные шаблонные обороты.

Прием «акцентировки». Он используется в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание слушателей на самые важные моменты в сообщении. Данный прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки.

Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как: «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т. д. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание. Это может быть более длинная пауза, выразительный взгляд в зал, какой-то особый жест или повышение/понижение интонации.

Прием «навязывание ритма». Согласно психологическим исследованиям, слушатели устают примерно через 20 минут после начала выступления. Кроме того, внимание человека постоянно колеблется. Если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время держать на плаву внимание аудитории во время своего публичного выступления, то оно неот-

вратимо будет «уходить» или переключаться на что-то другое. Наша речь не должна быть монотонной и однообразной. Иначе даже заинтересованный слушатель будет с трудом удерживать внимание, его будет клонить в сон. Именно здесь и применяется прием «навязывания ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи – наиболее простой способ задать нужный ритм публичного выступления. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушателям свою последовательность переключения внимания, не дает им возможности расслабиться и что-то пропустить.

Прием «переформулировки». Заключается в том, что уже высказанная ранее мысль произносится по-новому, иными словами и выражениями. Это целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для аудитории вопросах.

Прием «гиперболы»: чтобы заострить внимание слушателей, можно прибегнуть к преувеличению, но потом следует четко изложить свою позицию по затронутой проблеме. Для иллюстрации возьмем доклад Остапа Бендера о Нью-Васюках, где он для привлечения внимания жителей Васюков живописно развернул возможную будущность Мирового Шахматного Центра. Остап Бендер не просто преувеличил, он даже раздул до вселенских масштабов перспективу развития маленьких Васюков – и поставил на этом многоточие. Чтобы не оказаться в роли мошенника, берущего пример со знаменитого персонажа Ильфа и Петрова, необходимо после использования приема «гипербола» обязательно сказать, что мы имеем иную или несколько отличную точку зрения от той, что была высказана вами ранее. То есть сделать то, чего не сделал «товарищ Бендер» – поставить слушающих и верящих нам людей в известность о сделанном вами преувеличении.

Прием «три раза». Учитывая особенности восприятия и запоминания, можно самую важную мысль повторить три раза в разных местах публичного выступления. Например, информацию о месте или времени проведения какого-либо мероприятия, номер телефона или название бренда.

«Эффект края». Один из известных законов памяти гласит: «Лучше запоминается первая и последняя информация («с края»». Этот прием также можно удачно использовать при желании акцентировать внимание на определенном материале.

Метафоры в тексте выступления. Они облегчают понимание и усиливают эмоциональное воздействие. Строятся по принципу «Я вижу нечто как ...».

Виды:

- пространственные метафоры;
- телесные метафоры;
- ядерные метафоры: природа, механизмы, борьба;

- Универсальные метафоры: драгоценные камни, цветы, геометрические фигуры, музыкальные лады, породы собак и др.)

Приемы аргументации

Прежде всего, это способ рассуждения, процесс доказательства какого-либо положения, мысли. Высказывание доводов в пользу позиции или решения, чтобы собеседник принял или изменил свое мнение, совершил или воздержался от совершения действия.

Условия принятия точки зрения:

- 1) точка зрения должна быть понята;
- 2) точка зрения должна быть доказана;
- 3) принятие или непринятие чужой точки зрения зависит от субъективного отношения слушающего к источнику информации.

Аргументация включает в себя:

Тезис – ключевая идея, формулировка позиции, которую мы хотим, чтобы собеседник принял.

Аргумент – довод в пользу нашей позиции, обоснование тезиса – почему это положение верно?

1 ШАГ аргументации:

Ответ на вопрос – ЧТО ДОЛЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ В ПОЗИЦИИ СОБЕСЕДНИКА?

Четко и коротко сформулируйте сначала для себя основную мысль, которую вы хотите донести до собеседника.

2 ШАГ аргументации:

Демонстрация – процесс доказательства, установления логической связи между тезисом и аргументом.

1. Дайте собеседнику знать, что вы точно поняли его позицию.
2. Используйте простые точные слова.
3. Избегайте неопределенных слов и фраз – «как бы», «мне кажется» и самоопровержений, например, «Я не знаю, но...», «Я не уверен, но все же...».
4. Учитывайте интересы собеседника:
 - ответьте сначала на вопрос: «что важно для моего собеседника?»;
 - делайте акцент на наиболее значимом для него аргументе;
 - сначала преимущества предложения, потом – «цена вопроса».
5. Помните о том, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а 1–2 ярких довода достигают большего эффекта.
6. Своевременно подводите итоги обсуждения.
7. Сохраняйте «эмоциональный штиль».

Требования к аргументам

Вероятность принятия аргумента возрастает, если он:

- соответствует действительности;
- логически связан с тезисом;
- не содержит противоречий и двойного смысла;
- подчеркивает личный интерес собеседника.

Сила аргумента – в силе потребности собеседника, которая может быть удовлетворена в случае его принятия.

Приемы аргументации

Прием	Как применять?
Объективный метод	Новые достоверные факты из объективных источников (цифры, данные исследований, экспертные оценки, свидетельства очевидцев, достоверные факты из опыта)
Прием «Да, и ...»	Понять позицию партнера и включить ее в свои аргументы: «Да, сроки поставки – важный пункт соглашения, и в то же время...»
«Описание – прогноз»	1. Описать проблемную ситуацию 2. Сделать прогноз о ее развитии и возможных негативных последствиях 3. Предложить вариант решения проблемы (как избежать негативных последствий) Вариант: «Положительный прогноз»: Что произойдет позитивного, если решение будет принято (что приобретет партнер при таком варианте решения?)
Метод противоречий, или «слабое звено»	Проследить логику рассуждений партнера, продемонстрировать противоречия, слабые звенья в предлагаемом варианте решения: 1. Выслушать позицию собеседника, задать уточняющие вопросы 2. Показать, что вы точно поняли его точку зрения (короткий пересказ аргументов партнера) 3. Проследить логику партнера с помощью наглядных средств (схемы, модели, графики), продемонстрировав противоречия позиции, неучтенные последствия
Разделение	Разделить аргументы партнера на части: 1. то, с чем вы можете полностью согласиться; 2. то, что для вас сомнительно и /или ошибочно
Двухсторонняя аргументация	Открыто предъявить как сильные, так и слабые стороны вашей позиции или решения. Открыто дать собеседнику возможность самому взвесить все «за» и «против».

Контакт с аудиторией

Мудрец хоть знает, но вопрос задаст,
чтоб знания укрепить.
Глупец не знает, но не спросит нас,
чтоб знающим прослыть.

Любое выступление должно по возможности включать в себя обратную связь. Это достигается с помощью проблемных вопросов, вопросов по изученному материалу, организацию мини-столкновений между слушателями и т. д. Стоит помнить о доступности и наглядности материала: невербалика, юмор, примеры, смена видов деятельности, эмоциональность, образность (как показывает статистика: большинство из нас визуалы).

А. А. Инджиев (2007) выделяет несколько аспектов обратной связи с аудиторией, на которые полезно ориентироваться выступающим:

– насколько активно аудитория слушает выступление (необходимы дополнительные средства привлечения внимания). Лучшие индикаторы – кивки слушателей и контакт глаз со слушателями, находящимися в разных частях помещения, в боковой части зала и на «галерке»;

– выбор скорости представления материала и управление темпом его подачи. Можно выбрать несколько наиболее быстрых и медленных слушателей, ориентируясь на оба этих полюса, маневрируя темпом одних и других;

– вовлечение слушателей в обсуждение проблемы, когда их участие уместно. Это можно сделать, напрямую обращаясь к тем, кто обладает знанием, опытом по обсуждаемому вопросу, и приглашая его высказаться или предоставив слово тому, чьи жесты и движения указывает на желание говорить. Сигналом может быть поднятая рука или сердитая реакция на чье-то замечание, озабоченное выражение лица, кивок головой или внезапное изменение поведения, показывающее, что человека только что осенила блестящая мысль.

Управление вопросами слушателей

В ситуации появившихся в группе вопросов может сложиться обстановка напряженности и неоднозначности. Неграмотно построенный ответ может «свести на нет» всю предыдущую речь, а также, что очень важно, лишить нас доверия со стороны слушателей. Предлагаем несколько практических рекомендаций.

1. Стоит помнить, что, если есть вопросы, значит, тема *интересна*, нас слушают, поэтому необходимо держаться как можно спокойнее и увереннее, прежде всего нельзя забывать о невербальных проявлениях. Признаками беспокойства, неуверенности (бессознательно «читаемых» слушателями) могут быть: неуверенная, неустойчивая поза, жесты,

перечеркивающие так называемую линию контакта (т. е. вертикальные), кручение в руках какого-либо предмета, поглядывание на дверь и другие действия.

2. Очень важно *похвалить* спрашивающего, например: «Ваш вопрос украсил мою речь».

3. Это не только поможет установить более доверительные отношения, но и даст время «собраться с мыслями».

4. Если сложно собраться и отвечать в процессе выступления, заранее нужно попросить *слушателей записывать свои вопросы* и оставлять их на заключительную часть. Важно, что иногда эти вопросы «отпадают» сами собой, благодаря дальнейшему раскрытию темы.

5. Существует такой прием как *переадресация* вопроса всей аудитории. Он удобен по 3 причинам:

- дает возможность включить всю группу, а не беседовать с отдельным человеком;
- дает время на обдумывание и возможность собраться с мыслями;
- слушатели становятся более активными участниками процесса и лучше запоминают материал.

6. Нет ничего страшного, если мы не можем ответить на тот или иной вопрос. В любом случае выглядит более профессионально, когда мы честно *признаемся, что не готовы сразу дать ответ*, чем будем скрывать это за невразумительными фразами. Существует и другой прием: отвечайте (особенно по значительным событиям, явлениям), но с некоторой оговоркой: «мне кажется», «по-видимому», «может быть», «можно предположить» и т. п.

7. Часто в одном высказывании участника содержатся несколько вопросов. *На сцепленные вопросы необходимо отвечать отдельно*, что позволяет расставить логические акценты и выявить, объективизировать скрытую провокацию.

8. Существует прием *«якоря на вопрос»*, который заключается в обещании ответить позже, если вопрос не по теме.

Существуют *общие правила ответов на вопросы*, которые описывает Н. М. Тимченко (1992).

Правила ответов на вопросы

1. Ответ должен быть правильным и точным. Если вы не уверены в точности информации, лучше вовсе не отвечать, чем отвечать неверно. Вместе с тем, любой докладчик должен обладать определенным уровнем эрудиции.

2. Ответ должен быть по существу заданного вопроса. Для реализации этого правила необходимо, прежде всего, понять, в чем его смысл. Что именно хотел услышать человек, что ему неясно. Важно помнить, что один и тот же вопрос можно задать с разной интонацией.

3. Ответ должен быть понятен аудитории. Ответ может быть грамотным и правильным, но осложненным слишком узкой терминологией или не соответствовать возрастным особенностям слушателей. Меткую характеристику таким ораторам дал Э. Рейлих: «Он умел так хранить секреты, что ни одно из его выступлений нельзя было понять».

4. Ответ по возможности надо давать в живой форме. Пример: в беседе с космонавтом А. А. Леоновым на встрече в США один из репортеров спросил:

– Не слишком ли дорого обходится исследование космоса?

– Конечно, дорого, – ответил Леонов. – Наверное, и испанской королеве было жалко денег на экспедицию Колумба. Но она дала их. И кто знает, когда бы открыли Америку, если бы королева пожадничала.

5. Ответ должен быть кратким. Нельзя забывать, что ответ на вопрос – это не лекция. Здесь нет необходимости освещать все стороны вопроса. Иногда короткий ответ стоит целой лекции или доклада. Высоко оцениваются слушателями четкая лаконичность ответов, краткость и в то же время полнота их. Если же ответы ораторов длинные, то, по меткому замечанию Монтескье, они «наверстывают длиною то, что не хватает у них в глубину».

Виды вопросов

- провокационный;
- злобный;
- альтернативный;
- конструктивный;
- блокирующий;
- некорректный;
- уточняющий;
- встречный;
- атакующий;
- уводящий;
- наивный.

В связи с этим выделяются следующие цели, поставленные перед собой слушателями:

- познать истину;
- показать себя;
- увести в сторону;
- показать другой путь;
- дескредитировать идею;
- скомпроментировать выступающего;
- проверить лектора;
- заблокировать новое;
- навязать конфронтацию др.

Невербальная сторона публичного выступления

Магию и привлекательность голоса сложно переоценить. Начинающие ораторы часто пренебрегают голосовыми характеристиками: тембром, громкостью, не знают, как управлять своими резонаторами. Сведущие мастера публичных выступлений не только знают все о своем голосе, но неустанно его совершенствуют. Мало кто знает один из секретов актерского мастерства: даже актеры с огромнейшим стажем работы в театре занимаются голосом ежедневно.

Возможно, вы довольны своим голосом, но следует помнить, что человек слышит свой голос иначе, чем слышат его другие; ведь звук проходит и через воздушные каналы, соединяющие наши рот и уши. Ваш голос может стать мощным и эффективным инструментом воздействия и передачи информации, а может оказаться инструментом пытки для слушателя, если сделать его монотонным и неприятным для слуха.

Голос производит впечатление на окружающих, передает состояние, дополняет, замещает и предвосхищает вербальное сообщение. По характеру речевого звучания аудитория «судит» о темпераменте и эмоциональном состоянии говорящего. Официальная обстановка требует управления голосом, владения полным стилем произношения, т. е. внятного произношения в среднем темпе. Кроме того, хорошо звучащий голос тонизирует нервную систему говорящего, придает уверенность, создает необходимый эмоциональный тон выступления.

Таких эффектов можно добиться при правильном речевом (фонационном) дыхании). Его основой является диафрагмально-реберное дыхание, когда вдох и выдох совершаются за счет изменения объема грудной клетки вследствие сокращения диафрагмы, межреберных и брюшных мышц. Процесс голосообразования наиболее продуктивен, когда спина прямая, а руки и плечи, шея, органы артикуляции свободны, не напряжены. Неправильное дыхание порождает недостаточную звучность (т. е. силу, гибкость, подвижность), которая в свою очередь изменяет тембр голоса. Все части речевого процесса участвуют в создании акустических характеристик темпа, громкости, высоты, тембра, ясности и четкости произношения.

Темп – скорость говорения – может быть быстрым, средним, медленным.

Оптимальное условие легкого восприятия – средний темп – примерно 100–120 слов в минуту, который время от времени меняется.

Скорость речи зависит от смысла высказывания, эмоционального настроения, жизненной ситуации. Замедление позволяет изобразить предмет, подчеркнуть его важность, выделить.

Громкость – интенсивность звучания, большая или меньшая сила произношения.

Для поддержания внимания и напряжения психического состояния слушателей на высоком уровне применяется периодическая смена тональности фраз.

Чаще всего выделяют следующие виды интонации:

- восходящая;
- нисходящая;
- ускоряющаяся;
- замедляющаяся.

Чередование и делает речь изящной и обаятельной.

По *высоте* голос может быть высоким, средним и низким.

Высота должна изменяться при произношении речи, иначе возникает монотонность. Особое повышение тона, сопровождающееся усилением словесного ударения, большей интенсивностью ударного слога, называется логическим ударением.

Тембр – дополнительная артикуляционно-акустическая окраска голоса, его колорит, «цвет». Тембр также должен быть разнообразным (Считается, что русская речь – минорность, высокие плаксивые ноты, капризно-просительное звучание.)

Паузы. Ясность и четкость произношения предполагают хорошую дикцию, которая включает в себя не только умение владеть голосом, но и держать паузу, разнообразить ритмическую организацию речи.

При резком смысловом переходе, при подчеркивании важности предыдущей или последующей фразы, а также для придания ей большей эмоциональности применяется гросспауза – молчание от пяти до десяти секунд. Пауза дает возможность слушателю подготовиться к восприятию и позволяет говорящему собраться с мыслями. При смене темы: пауза разделяет доклад, не позволяет смешивать различные его этапы.

Существует такое понятие, как культура речи оратора, которое включает в себя 3 вида показателей: лексические, фонетические и грамматические (см. рис. 8).

Ошибки выступающего

Выделяется ряд типичных ошибок лектора:

- частое, порой неоправданное использование научной терминологии и без соответствующего пояснения;
- высокая плотность новых понятий;
- неточный и сухой язык изложения;
- лекция носит сугубо теоретический характер;
- прикованность к конспекту;
- страх перед аудиторией;
- демонстрация высокомерия.



Рис. 8. Показатели культуры речи

Вопросы для проверки

1. Какие виды публичных выступлений вы можете назвать? В чем их особенности?
2. Каков принцип композиции любой речи?
3. Что входит в понятие техники речи?
4. Какие этапы включает в себя процесс подготовки публичной речи?
5. В чем заключается подготовка содержательной стороны речи?
6. Что обеспечивает богатство нашей речи?
7. Что включает в себя докоммуникативная фаза подготовки речи?
8. Какие характеристики аудитории необходимо учитывать при подготовке выступления?

Библиография

1. *Айви А.* Лицом к лицу / практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск : ЭКОР, 2005.
2. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 1998.
3. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002.
4. *Булыгина А.* Этика делового общения. – Новосибирск, 1995.
5. *Измайлова М. А.* Деловое общение : учебное пособие. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007.
6. *Инджиев А. А.* Язык делового общения: легко и грамотно. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
7. *Лавриненко В. Н.* – Психология и этика делового общения. – М. : «Юнити», 1997.
8. *Маркичева Т. Б., Ножин Е. А.* Деловое общение: практические рекомендации. – М. : Из-во РАГС, 1997.
9. *Ребус Б. М.* Психологические основы делового общения. – Ставрополь, 1990.
10. *Рытченко Т. А., Татаркова Н. В.* Психология деловых отношений – МГУЭСИ, М., 2001.
11. *Скаженик Е. Н.* Деловое общение : учебное пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.
12. *Тимченко Н. М.* Искусство делового общения. – Харьков: Оригинал, 1992.
13. *Тимченко Н. М.* Тайны делового общения. – СПб., 1995.
14. *Формановская Н. И.* Речевой этикет в нашем общении. – М., 1982.
15. *Честара Дж.* Деловой этикет / Пер. с англ. Л. Бесковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999.
16. *Шейнов Б. П.* Психология и этика делового контакта. – Минск: Амалфея, 1997.
17. *Эрнст О.* Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. – М., 1999.

Программа тренинга – семинара «Развитие навыков делового общения»

Предназначен для специалистов, чья деятельность связана с общением и взаимодействием с людьми.

Анализ современных психологических исследований показывает, что потребность в благоприятном доверительном общении у людей, даже работающих или обучающихся в тесном коллективе, редко бывает удовлетворена. Вместе с тем, потребность в общении является важнейшей, по мнению большинства специалистов, для любого человека. Решение задач делового общения, в том числе при ведении деловых переговоров, требует специализированных умений и навыков.

Общение выполняет ряд функций: информационную, коммуникативную, эмоциональную. В нашу тренинговую программу включены упражнения, направленные на реализацию этих функций.

Основная цель – обучение эффективному общению в ситуациях партнерского и командного взаимодействия, деловых переговоров.

Данный семинар-тренинг решает следующие задачи:

формирование навыков и умений эффективно входить в контакт и выходить из него;

формировать умение слушать; высказывать свою точку зрения; аргументировать свою позицию;

правильно задавать вопросы и отвечать на них;

формирование умения управлять выражением своих эмоциональных реакций и чувств;

использовать техники, способствующие снижению эмоционального напряжения в ходе взаимодействия;

грамотно пользоваться пространством общения.

Примечание: в основу данных занятий положены теоретические основы социальной психологии и психологии общения (А. Атватер, В. В. Бодалев, А. А. Реан, Э. Холл и др.); разработки И. Дермановой, Г. Марасанова, Е. Сидоренко, Е. Трошихиной и собственные наработки авторов.

Программа семинара-тренинга

Основные направления

1. Самопрезентация. Условия эффективности.
2. Установление и поддержание контакта в ситуации делового взаимодействия.

3. Экспресс-диагностика и выявление основных проблемных зон в общении в данной группе участников семинара.

4. Экспресс-оценка индивидуальных особенностей деловых партнеров (по ведущей репрезентативной системе).

5. Определение границ контакта и уровня общения, формирование и регулирование межличностного пространства.

6. Активное слушание и понимание партнеров по взаимодействию.

7. Поведение в эмоционально напряженных ситуациях. Техники, способствующие снижению эмоционального напряжения (сообщения о восприятии партнера, самого себя, сообщения о восприятии хода взаимодействия, результатов взаимодействия).

8. Открытые и закрытые вопросы. Преимущества и возможности использования в деловых переговорах.

9. Аргументация и способы влияния в ситуации взаимодействия. Стратегии поведения (Я-, Ты-, Мы-стратегия). Техники аргументации (преувеличение/преуменьшение, ссылка на авторитет, выделение деталей, акцентирование, поэтапное согласие, инверсия, расширение поля проблемы).

10. Выход из контакта. Завершение взаимодействия. Оценка эмоционального состояния (своего и партнеров по взаимодействию), оценка достигнутых целей взаимодействия, установка на продолжение взаимодействия в будущем. Техники завершения взаимодействия.

11. Подведение итогов, оценка эффективности семинара-тренинга.

Технологии и формы, используемые в семинаре-тренинге.

1) Психогимнастические упражнения.

2) Ролевые игры.

3) Дискуссии.

4) Мини-лекции.

5) Работа в конкретных ситуациях, возможно по запросу участников группы.

Общее время проведения: 8 часов. Предусмотрено время для ответов на спонтанно возникающие вопросы, дискуссии и непредвиденные ситуации.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
по дисциплине
«ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»
для направления 030300 «Психология»
квалификация (степень) **бакалавр**

Объем дисциплины и виды учебной нагрузки

Семестр	IV	Всего
Лекций	–	12
Практические	–	12
Самостоятельной рабо-	–	36
Контроль самостоятельной работы	–	12
Вид итогового контроля	Зачет	72

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Целью освоения дисциплины «Психология делового общения» является повышение общей и психологической культуры делового общения.

Усвоение содержания данной рабочей программы организуется путем практических аудиторных занятий (упражнения, игры) и внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»
В СТРУКТУРЕ ООП «БАКАЛАВР»**

Дисциплина «Психология делового общения» представляет собой вариативную часть от общепрофессиональной части профессионального цикла (Б.2), которая дает возможности расширения и/или углубления знаний, умений, навыков и компетенций, определяемых содержанием базовых (обязательных) модулей, позволяет обучающимся получить углубленные знания и навыки для успешной профессиональной деятельности и/или продолжения профессионального образования в магистратуре. Дисциплина «Психология делового общения» формирует и опирается на знания и умения, приобретаемые бакалаврами в ходе изучения профессионального базового модуля «Социальная психология».

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

способность и готовность к:

- *пониманию значения гуманистических ценностей для сохранения и развития современной цивилизации; совершенствованию и развитию общества на принципах гуманизма, свободы и демократии (ОК-1);*
- *использованию системы категорий и методов, необходимых для решения типовых задач в различных областях профессиональной практики (ОК-4);*
- *восприятию личности другого, эмпатии, установления доверительного контакта и диалога, убеждению и поддержке людей (ОК-7);*
- *осуществлению стандартных процедур оказания индивиду, группе, организации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий (ПК-4);*
- *проведению стандартного прикладного исследования в определенной области психологии (ПК-12);*
- *способности и готовности к анализу взаимодействия в трудовом коллективе (ПК-21);*
- *проведению работ с кадровым составом с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-22).*

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- предметное поле психологии делового общения;
- основные психологические модели и феномены делового общения;
- требования к общению и поведению работников в организациях;
- основные законы обмена информацией в процессе общения и восприятия человека человеком;
- психологические закономерности восприятия партнера по общению, процессы, происходящие в рабочих группах;
- стратегии поведения в конфликтных ситуациях, а также ведения переговоров, собрания;
- этику и этикет делового общения;
- дефектные стили общения.

Уметь:

- ориентироваться в предметном поле современной психологии делового общения;
- выступать с монологической речью;
- вести успешные переговоры;
- управлять конфликтами и конфликтными ситуациями.

Владеть

- методами убеждения, поведения в конфликтных ситуациях;
- методами ведения дискуссии, собрания, деловых переговоров;
- техниками эффективной и неэффективной коммуникации, техниками налаживания контакта, техниками обратной связи;
- техниками поведения в ситуации стресса;
- основами психологии делового поведения и общения в организациях;
- владеть навыками социально-психологической рефлексии применительно к полю своей профессиональной деятельности.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

4.1. Учебно-образовательные модули и их трудоемкость

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы 72 часа.

№ п/п	Темы дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы и трудоемкость (в часах)				Формы текущего и промежуточного контроля
				Лекции	Семинар	Лаборат. Практич	Самост. раб.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Предмет психологии делового общения. Понятие «общение» и трудность его дефиниции	4	1–3	4	–	–	2	Письменная контрольная работа Индивидуальное домашнее задание
2	Общение как коммуникация Типология и модели общения	4	4–6	2	2	–	4	Устный опрос Индивидуальное домашнее задание

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Общение как взаимодействие. Перцептивная и эмоциональная стороны делового общения	4	7–9	2	4	2	2	Индивидуальное домашнее задание Тестирование по итогам изучения 1–3 разделов
4	Психологические основы деловых отношений. Механизмы воздействия в процессе делового общения	4	10–12	2	4	4	2	Устный опрос Индивидуальное домашнее задание
5	Формы делового общения и психологические аспекты переговорного процесса	4	13–15	1		4	2	Демонстрация форм делового общения в тренинговой структуре Письменная контрольная работа
6	Барьеры и конфликты в деловом общении. Способы их предупреждения и разрешения	4	16–18	1	2	2	20	Тестирование по итогам изучения 4–6 разделов Итоговые рефераты по одной из тем
	ИТОГО			12	12	12	36	Зачёт

4.2. Содержание учебно-образовательных модулей (разделов дисциплины)

Тема 1. Предмет психологии делового общения.

Понятие «общение» и трудность его дефиниции

Понятие, виды, функции и цели делового общения. Место делового общения среди других видов общения. Стороны процесса общения. Определение делового общения с точки зрения специфики протекания в различных аспектах. Риторика как наука о содержании деловой коммуникации. Виды и уровни общения. Деловое общение как прагматическая необходимость и как самоцель. Стратегии общения.

Деловое общение как социально-психологическая проблема. Виды делового взаимодействия, специфика ролей в деловом общении, особенности коллективных субъектов делового общения. Виды и уровни общения. Современные представления о деловом общении: акцент на изучение механизмов воздействия. Суггестия и контрсуггестия, виды контрсуггестии и приемы ее преодоления (Б. Ф. Поршнев).

Тема 2. Общение как коммуникация. Типология и модели общения

Понятия «коммуникация», «коммуникативная компетентность», «коммуникативный процесс», «коммуникативные сети», «мостик Файоля». Структура, основные функции и виды коммуникаций. Значение и необходимость коммуникативных ролей. Основные элементы коммуникации. Коммуникативные барьеры (профессиональные, смысловые, организационные, личностно-психологические и др.). Типология модели общения. Синтоническая модель общения. Соотношение и особенности вербальной и невербальной сторон коммуникации, их специфика в деловом общении.

Тема 3. Общение как взаимодействие.

Перцептивная и эмоциональная стороны делового общения

Принципы и типы деловых взаимодействий. Ролевое поведение личности в общении. Социально-психологическая роль как идеальная модель поведения (гендерные роли, ролевая структура группы, групповые взаимодействия). Анализ классификации типов взаимодействия Р. Бейлса, Т. Парсонса, Я. Щепаньского). Концепция Дж. Кейнса о мотивах экономического поведения. Техника самопрезентации и виды распределения ролей. Пространство межличностного взаимодействия. Общение как взаимодействие (трансактный анализ Э. Берна, Т. Харриса и т. д.). Трансакция как единица взаимодействия, ее виды и структура, этапы общения.

Перцептивные механизмы делового общения: каузальная атрибуция, идентификация, рефлексия, эмпатия. Роль эффекта восприятия в деловом общении. Эффекты и ошибки межличностного восприятия. Предубеждения и предубеждения, их психологические источники.

Понятие межличностного восприятия в общении. Роль эмоций в общении. Феномены аттракции и их значение в деловом общении.

Тема 4. Психологические основы деловых отношений.

Механизмы воздействия в процессе делового общения

Поведение человека в организации и типы сотрудников. Детерминация поведения. Психологические типы людей и их проявления в работе и общении. Общая характеристика основных механизмов воздействия в общении. Феномен личного влияния. Феномен обратной связи в межличностном общении. Трудности межличностного общения.

Основные характеристики коллектива, его формирования и стиля управления. Мышление руководителя и принятие решения. Теории и типы лидерства.

Тема 5. Формы делового общения и психологические аспекты переговорного процесса

Понятие этики, морали, этикета в деловом общении. Понятие менталитета делового общения. Разнообразие национальных моделей общения. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии, публичная (ораторская) речь)) и их характеристики.

Культура делового общения по телефону. Работа с деловой корреспонденцией. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности. Психологическая техника, парирование замечаний и вопросов.

Тема 6. Барьеры и конфликты в деловом общении. Способы их предупреждения и разрешения

Понятие конфликта и барьера в общении, их структура и причины возникновения. Типология конфликтов и управление конфликтной ситуацией. Предпосылки возникновения конфликтов в процессе делового общения. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Метод проектов, обсуждение конкретных ситуаций, заслушивание докладов, дискуссии, беседы, кейс-метод.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6.1. Виды и формы текущего контроля успеваемости

Применяются следующие виды и формы текущего контроля:

- 1) устный опрос в форме собеседования;
- 2) письменные работы в форме тестов;
- 3) индивидуальные домашние задания;
- 4) демонстрация умений в тренинговой структуре.

Текущий контроль на лекциях производится в форме тестов, на практических занятиях в форме собеседования, тестов и индивидуальных домашних заданий с помощью балльно-рейтинговой системы оценки знаний и осуществляется на всех занятиях, кроме первой лекции и первого практического занятия. Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать в ходе текущего контроля, составляет 30 баллов.

6.2. Виды и формы промежуточного контроля успеваемости

Промежуточный контроль производится в форме тестов на практических занятиях по завершении освоения каждого модуля дисциплины и итоговой реферативной работы. В модуль 1 входят разделы дисциплины 1–3, в модуль 2 – разделы 4–6.

Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать в ходе промежуточного контроля, составляет 30 баллов.

6.3. Виды и формы итоговой аттестации

Итоговая аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины. Форма аттестации – **зачет**, проводимый в форме устного опроса. Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать в результате итоговой аттестации, составляет 30 баллов.

6.4. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа заключается в углубленной проработке отдельных разделов курса по литературе, указанной преподавателем.

Таблица рейтинговых баллов

Учитываемые показатели	Формы	Кол-во баллов	Итог (кол-во баллов)
Посещаемость		0–10	10
Текущий контроль (9)	1. Устный опрос в форме собеседования (2) 2. Письменные контрольные работы (2) 3. Индивидуальные домашние задания (4) 4. Демонстрация умений в тренинговой структуре (1)	0–6 0–6 0–12 0–6	30
Промежуточный контроль (3)	1. Тестирование по итогам изучения разделов (2) 2. Итоговая реферативная работа (1)	0–20 0–10	0–30
Зачет		0–30	0–30
Всего			100

Вопросы к зачету

1. Понятие «общение» и трудность его дефиниций.
2. Предмет психологии делового общения, основная проблематика психологии.
3. Потребность в общении – базовая потребность человеческой личности.
4. Значение общения для развития общества и человека. Общение как взаимодействие. Виды взаимодействия.
5. Интегральная модель общения. Проблема содержания и форм общения.
6. Разработка проблем общения в советской психологии (А. Н. Леонтьев, А. А. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, Б. Д. Парыгин, В. Н. Панферов и др.).
7. Критический анализ концепций общения в западной психологической науке (концепции необихевиоризма, неофрейдизма, символического интеракционизма, ролевой теории).
8. Принцип единства общения и деятельности.
9. Общение как один из видов деятельности.
10. Общение и деятельность как две стороны жизнедеятельности.
11. Типология общения.
12. Специфика социально-ориентированного общения.
13. Личностно-ориентированное общение.
14. Важнейшие функции общения.
15. Уровни анализа процесса общения.
16. Структурная модель общения в диаде.
17. Знаки и знаковые системы в коммуникативных процессах.
18. Структура коммуникативного процесса.
19. Речь и речевая деятельность человека.
20. Коммуникативная функция речи и основные модели вербальной коммуникации.
21. Проблема эффективности коммуникативного воздействия.
22. Позиция коммуникатора в условиях коммуникативного воздействия.
23. Типы включения коммуникатора в сознание реципиентов.
24. Влияние характеристик реципиентов на эффективность воздействия.
25. Классификация невербальных средств общения. Системы невербальной коммуникации.
26. Важнейшие функции невербального поведения в структуре общения.
27. Роль невербальных средств общения на различных этапах (фазах) общения.

28. Проксемика и ее роль в межличностном воздействии.
29. Понятие социальной перцепции, историческое изменение этого понятия.
30. Психолого-философские основы познания людьми друг друга.
31. Человек как объект восприятия. Точность межличностного восприятия. Межличностная обратная связь в общении.
32. Характеристика процесса познания людьми друг друга.
33. Внешность человека и особенности ее интерпретации.
34. Общие закономерности формирования понятия о человеке как личности. Атрибутивные процессы в межличностном восприятии.
35. Социально-перцептивные эталоны и стереотипы, их роль в межличностном познании.
36. Эффекты межличностного отражения.
37. Субъективные и объективные трудности познания людьми друг друга.
38. Проблема адекватности межличностного познания человека человеком.
39. Механизмы познания человека человеком.
40. Соотношение понятий «общение», «взаимодействие» и «коммуникация».
41. Общение как взаимодействие. Структура взаимодействия (концепция Т. Парсонса и Я. Щепаньского).
42. Критический анализ классификации типов взаимодействия Р. Бейлса.
46. Стратегия контактного взаимодействия.
47. Специфика взаимодействия в конфликте.
46. Компетентность в общении: коммуникативный, интерактивный и социально-перцептивный аспекты. Понятие коммуникативной компетенции.
47. Пути и способы развития компетентности в общении.
48. Перцептивная сторона общения. Механизмы взаимопонимания. Феномены межличностного восприятия.
49. Коммуникация как обмен информацией в общении. Виды коммуникаций.
50. Вербальная коммуникация. Коммуникативные барьеры.
51. Эмоциональные аспекты межличностного восприятия. Феномены аттракции.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

1. *Айви А.* Лицом к лицу : Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. – Новосибирск : ЭКОР, 2005.
2. *Андреева Г. М.* Социальная психология. – М. : Аспект-Пресс, 2010.
3. *Анцупов А. Я, Шипилов А. И.* Конфликтология / учебное пособие. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
4. *Атватер И.* Я вас слушаю... – М., 1988.
5. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
6. *Бендас Т. В.* Гендерная психология / учебное пособие. – СПб. : Питер, 2006. – 431 с.
7. *Берн Ш. М.* Гендерная психология. (Секреты психологии). – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 320 с.
8. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения / учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 1998.
9. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений / учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002.
10. *Булыгина А.* Этика делового общения. – Новосибирск, 1995.
11. *Горчакова В. Г.* Прикладная имиджелогия. – М. : Академический проект, 2007.
12. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. – СПб. : Питер, 2008. – 464 с.
13. *Измайлова М. А.* Деловое общение / учебное пособие – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007.
14. *Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. – СПб. : Питер, 2003.
15. Имиджелогия – 2007: Имидж как феномен современной цивилизации: Материалы Пятого Международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. – М. : РИЦ АИМ, 2007.
16. Имиджелогия – 2008: Имидж как инструмент привлекательности и конкурентоспособности: Материалы Шестого Международного симпозиума по имиджелогии / под ред. Е. А. Петровой. – М.: РИЦ АИМ, 2008.
17. *Инджиев А. А.* Язык делового общения: легко и грамотно – Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
18. *Клецина И. С.* От психологии пола к гендерным исследованиям в психологии // Вопросы психологии. – 2003. – С. 61–78.

19. Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения. – М. : Феникс, 2007.
20. Комарова А. В., Слотина Т. В., Ситников В. Л. Практикум по психологии общения. – СПб. : ПГУПС, 2012.
21. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение / учебник для вузов – СПб. : Питер, 2002.
22. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха / учеб. пособие для вузов / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1995. – 416 с.
23. Лавриненко В. Н. – Психология и этика делового общения – М. : «Юнити», 1997.
24. Майерс Д. Социальная психология / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008.
25. Маркичева Т. Б., Ножин Е. А. Деловое общение: практические рекомендации. – М. : Из-во РАГС, 1997.
26. Ольшанский Д. В. Политический PR. – СПб. : Питер, 2003.
27. Панасюк А. Ю. Имидж. Энциклопедический словарь. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 768 с.
28. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа. – М. : Омега-Л, 2009.
29. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие. – СПб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001.
30. Пезешкиан Н. Тренинг разрешения конфликтов. Психотерапия повседневной жизни. – М. : Институт позитивной психотерапии, 2007. – 296 с.
31. Пиз А., Пиз Б. Язык взаимоотношений. Мужчина – женщина. – М. : ЭКСМО, 2010.
32. Ребус Б. М. Психологические основы делового общения. – Ставрополь, 1990.
33. Рытченко Т. А., Татаркова Н. В. – Психология деловых отношений – МГУЭСИ, М., 2001.
34. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2003.
35. Скаженник Е. Н. Деловое общение / учебное пособие. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.
36. Социальная психология. Практикум / под ред. Т. В. Фолomeевой. – М. : Аспект Пресс, 2009.
37. Тимченко Н. М. Искусство делового общения. – Харьков : Оригинал, 1992.
38. Тимченко Н. М. Тайны делового общения. – СПб, 1995
39. Ушакова Н. В., Стриженова А. Ф. Имиджология. – М., Дашков и Ко, 2009.
40. Формановская Н. И. Речевой этикет в нашем общении. – М., 1982.

41. *Чернова Г. Р. Слотина Т. В.* Психология общения. – СПб. : «Питер», 2012.

42. *Честара Дж.* Деловой этикет / пер. с англ. Л. Бесковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999.

43. *Шейнов Б. П.* Психология и этика делового контакта. – Минск : Амалфея, 1997.

44. *Эрнст О.* Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. – М., 1999.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Используются компьютерный класс, специализированная аудитория для проведения тренингов с проектором и видеоаппаратурой.

Программу разработал доцент кафедры «Прикладная психология», канд. психол. наук Слотина Т. В.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Основные характеристики делового общения	3
Понятие делового общения	3
Виды делового общения	5
Контрольные вопросы	6
Библиография	6
Технологии создания имиджа в деловом общении	7
Типы имиджа	7
Технологии создания имиджа	9
Практические рекомендации по формированию первого впечатления	10
Вопросы для проверки	12
Библиография	12
Основы эффективного делового общения	12
Психологические сигналы при вступлении в контакт	13
Техники активного слушания	15
Трудности эффективного слушания	16
Вопросы для проверки	16
Библиография	17
Гендерный аспект делового общения	17
Появление гендера в кинесике	18
Вопросы для проверки	25
Библиография	26
Управление конфликтами в процессе делового общения	26
Концепции управляемости конфликта	28
Основные правила, способствующие предотвращению появления конфликтов	31
Переговоры как эффективный способ разрешения конфликта	34
Вопросы для проверки	39
Библиография	39
Публичное выступление	39
Виды публичных выступлений	40
Структура выступления	45
Приемы управления вниманием аудитории	49
Приемы аргументации	51
Управление вопросами слушателей	53
Невербальная сторона публичного выступления	56
Вопросы для проверки	58
Библиография	59
<i>Приложение 1</i>	<i>60</i>
<i>Приложение 2</i>	<i>62</i>
Вопросы к зачету	69
<i>Приложение 3</i>	<i>71</i>

Учебное издание

**СЛОТИНА Татьяна Викторовна
КОМАРОВА Александра Владимировна**

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор и корректор *Т. А. Власова*
Компьютерная верстка *А. В. Никифорова*

План 2012 г., № 65

Подписано в печать с оригинал-макета 19.06.2013.
Формат 60×84 1/16. Бумага для множ. апп. Печать ризография.
Усл. печ. л. 4,75. Тираж 500 экз.
Заказ 686.
Петербургский государственный университет путей сообщения.
190031, СПб., Московский пр., 9.
Типография ПГУПС. 190031, СПб., Московский пр., 9.