

Федеральное агентство по образованию

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Е. А. Родионова

**ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2007**

УДК 930:372.8 (075.8)

Родионова Е.А. **Психология и педагогика.** Социально-психологические основы делового общения: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2007, 66 с.

Пособие соответствует государственному образовательному стандарту дисциплины «Психология делового общения» направления бакалаврской и магистерской подготовки 521000 (540500) «Психология и педагогика».

Рассмотрены психологические основы взаимодействия в рабочей группе, структура и средства общения. Приведены задания для самостоятельной работы к курсу «Психология делового общения», направленные на осознание психологии и механизмов коммуникативных процессов и отработку конкретных навыков.

Предназначено для студентов факультета экономики и менеджмента, гуманитарного факультета, технических факультетов, изучающих дисциплину «Психология делового общения».

Табл. 12. Ил. 2

Библиогр.: 14 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

© Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет, 2007

Содержание

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ | 6 |
| 1.1. Структура общения и его составляющие | 6 |
| 1.1.1. Восприятие и понимание в процессе общения | 6 |
| 1.1.2. Общение как коммуникация | 9 |
| 1.1.3. Общение как взаимодействие | 18 |
| 1.1.4. Искусство общения | 27 |
| 1.2. Управленческое общение | 29 |
| 1.2.1. Понятие общения в управлении | 29 |
| 1.2.2. Принципы, стадии, уровни управленческого общения | 31 |
| 1.3. Деловое общение в рабочей группе, стили руководства | 34 |
| 1.4. Средства, методы психологического воздействия на коллектив | 40 |
| 1.4.1. Формы контакта и влияния | 40 |
| 1.4.2. Методы психологического воздействия | 44 |
| 1.5. Психология эффективного переговорного процесса | 45 |
| 1.5.1. Модели поведения на переговорах | 45 |
| 1.5.2. Психология переговорного процесса | 47 |
| 1.6. Природа и социальная роль конфликтов | 49 |
| 2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ | 57 |
| 2.1. Упражнения на отработку навыков переговоров | 57 |
| 2.2. Практическая работа "Стили разрешения конфликтов" | 59 |
| 2.3. Контрольные вопросы по темам | 62 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 65 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время излишним является доказательство того, что межличностное общение – совершенно необходимое условие бытия людей, что без него невозможно полноценное формирование у человека ни одной психической функции или психического процесса, ни одного блока психических свойств, личности в целом.

Поскольку общение – это взаимодействие людей и поскольку в нем всегда разворачивается взаимопонимание ими друг друга, устанавливаются те или иные взаимоотношения, имеет место определенное взаимодействие (в смысле поведения, выбираемого участвующими в общении людей по отношению друг к другу), то деловое общение оказывается таким процессом, которые при условии, если мы хотим постичь его суть, должен рассматриваться как система человек – человек во всей многоаспектной динамике ее функционирования (в качестве других видов общения могут быть названы: общение личности с различными общностями людей, общение этих общностей между собой).

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation* (весьма приближенно можно перевести как "деловой этикет").

Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно про-

ходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором – с помощью переписки или технических средств.

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей.

На выбор метода воздействия на людей оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Для делового общения типична такая ситуация, когда участники общения, вступая в контакты, преследуют по отношению друг к другу более или менее значимые для них и для организации (дела) цели, которые могут совпадать по своему содержанию, а могут и отличаться друг от друга. Цели эти – следствие действия определенных мотивов, имеющих у участников общения. Их достижение постоянно предполагает использование разнообразных способов поведения, которые у каждого человека формируются по мере развития у него качеств объекта и субъекта общения. Все это означает, что деловое общение по основным своим характеристикам всегда является видом деятельности, суть которого составляет взаимодействие человека с человеком. Именно о деловом общении, как об одном из социально-психологических факторов взаимодействия личности, пойдет речь в данном пособии.

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Структура общения и его составляющие

Глоссарий: *восприятие, коммуникация, взаимодействие, имидж, проекция, невербальное общение, просодика, кинесика, такесика, проксемика, транзактный анализ.*

1.1.1. Восприятие и понимание в процессе общения

Проблема восприятия достаточно хорошо разработана в социальной психологии. Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Рассмотрим особенности восприятия человека человеком.

СТЕРЕОТИПНОСТЬ восприятия людей – стремление сравнивать человека со сложившимся в сознании образцом, идеалом. Встречают, как правило, по одежке. Вот почему так важен имидж (образ, стиль) человека, манеры его поведения и речи. Пример: люди с высоким лбом, лыдые, в очках кажутся значительно умнее волосатых и без очков. Кстати, психологи советуют для большей деловитости открывать лоб и носить очки с простыми стеклами.

СТОЙКОСТЬ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ – преувеличенное влияние первого впечатления о человеке на последующее отношение к нему. Люди судят о нас по первому впечатлению, которое формируется в первую минуту знакомства и в дальнейшем мало меняется. Исключение: первое впечатление может измениться значительно, только если мы продолжаем интересоваться человеком и общаться с ним. Из этого психологического закона вытекает известный закон бизнеса: у нас нет второй возможности произвести первое впечатление. Другими словами, в нашем распоряжении только одна первая минута общения, чтобы продемонстрировать свои лучшие качества и понравиться другому человеку.

УСРЕДНЕННОСТЬ оценки – стремление не замечать многообразия индивидуальных различий, оценивать людей средним баллом: "обыкновенный человек", "серенькая мышь", "так себе, ничего особенного".

УСТАНОВКА или предубеждения – искажение объективной оценки человека под влиянием предварительной информации о нем. Например, хорошее или неудачное резюме, заочная характеристика заранее определяют отношение к кандидату, которое трудно изменить при личной встрече. Психологи провели такой эксперимент: в трех разных аудиториях показывали одного и того же человека и просили присутствующих описать его внешность. В первой аудитории о нем ничего не сказали, а только предложили описать внешность. Люди писали примерно следующее: "Глубоко посаженные глаза, узкий лоб, тяжелый подбородок и т.д." Во второй аудитории его представили так: "Это выдающийся ученый. Опишите, пожалуйста, его внешность. Пишут: "Целеустремленный взгляд, волевой подбородок, сократовский лоб...". В третью аудиторию его привели в сопровождении милиционера и представили: "Это опасный рецидивист. Опишите его внешность". Пишут: "Волчий взгляд, насупленные брови, топорный подбородок, вырожденный лоб...". Никто из пишущих не усомнился в своем впечатлении, которое полностью зависело от установки, предварительной информации о человеке.

ПРОЕКЦИЯ – приписывание другим людям своих собственных качеств, мыслей, чувств, желаний, целей и ценностей. В народе говорят верно: "Каждый судит по себе". Глупый часто жалуется, что вокруг одни глупые, жадный обвиняет весь белый свет в корысти, а умный умеет находить достоинства в каждом человеке и искренне восхищаться ими. Восточные мудрецы говорят по этому поводу так: "Мы осуждаем в других людях то, что не любим и пытаемся скрыть в себе". Если мы внимательно прислушаемся, что говорит человек о других, то с большой вероятностью узнаем о нем самом. Эта особенность восприятия подчиняется закону удвоения: свои недостатки в других людях мы примерно в два раза преувеличиваем, а свои достоинства в других – в два раза преуменьшаем. Мы склонны недооценивать окружающих, чтобы не страдать от собственного несовершенства.

ОЦЕНОЧНОСТЬ – стремление сравнивать людей и выставлять им оценки: умный или глупый, красивый или некрасивый, хороший или плохой, или никакой.

Вспомните, какие комплименты мы слышим и говорим: "Вы хорошо выглядите, вы - умный человек, у вас красивое платье" и т.д. Это неправильные оценочные комплименты. Правило комплимента и критики гласит: не оценивай человека, а высказывай свое отношение к нему, свои чувства. Правильные комплименты: "Я рад вас видеть, мне приятно с вами общаться, я восхищаюсь (горжусь) вами".

НЕГАТИВНОСТЬ восприятия – стремление акцентировать внимание на ошибках и недостатках человека, упуская из виду его достоинства и преимущества. Внимание произвольно цепляется за все, что "неправильно" и "плохо" и не хочет замечать то, что необычайно хорошо и оригинально. Критиковать всегда легче, чем отмечать достоинства. Специалисты утверждают, что критичность – враг творчества. Делая замечания даже самому хорошему специалисту, можно полностью разрушить его деятельность, а, подбадривая и поддерживая даже самого заурядного, можно добиться от него высочайших результатов.

ЭФФЕКТ ОРЕОЛА – человека, добившегося больших успехов в одной области, окружающие считают выдающимся и в других областях деятельности. В школе отличников выдвигают на все олимпиады и соревнования. А неудачника, потерпевшего фиаско в одном деле, считают неспособным и в других начинаниях.

ЭФФЕКТ ПОРЯДКА – при поступлении противоречивой информации, проверить которую трудно, мы склонны верить той, что поступила первой. Вот почему опытные интриганы спешат заранее проинформировать нас о произошедших событиях. При поступлении подтверждающей информации человек обычно запоминает последнюю.

КОНТРАСТНОСТЬ восприятия – следующий человек сравнивается с предыдущим: после слабого кандидата на должность любой другой кажется лучше, а после сильного – хуже, чем есть на самом деле.

1.1.2. Общение как коммуникация

Деловое общение – это, прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения.

Все средства общения делятся на две большие группы: вербальные (словесные) и невербальные. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. А. Пиз в своей книге "Язык телодвижений" приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит:

- за счет вербальных средств (только слов) на 7 %
- звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) – на 38 %
- за счет невербальных средств – на 55 %

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро приспособливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные классификации невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения (рис. 1).

Рассмотрим кратко основные невербальные средства общения.

Наиболее значимые невербальные средства – **кинестические средства** – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинестике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Рассмотрим кратко основные невербальные средства общения.



Рис. 1. Невербальные средства общения

Наиболее значимые невербальные средства – **кинесические средства** – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится мимике – движениям мышц лица, которую недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15 % информации.

С мимикой очень тесно связаны **взгляд**, или **визуальный контакт**, составляющий исключительно важную часть общения.

Американскими психологами Р. Экслэйном и Л. Винтерсом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек формирует мысль, он чаще все-

го смотрит в сторону ("в пространство"), когда мысль полностью готова, – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается, – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и "посылает" ему сигналы обратной связи.

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

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Показано, что "закрытые" позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве; "наполеоновская" поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т.п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. "Открытые" позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть ясно читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, "поставить себя", будет

стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

О той информации, которую несет жестикация, известно довольно много. Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.);

- модальные, то есть выражающие оценку и отношение (жесты одобрения неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);

- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

И, наконец, **походка** человека, то есть манера передвижения, по которой довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Характеристики голоса относят к **просодическим и экстралингвистическим** явлениям.

Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара.

Экстралингвистическая система – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха и т.д.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость

обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

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

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

Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Общение всегда пространственно организовано. К **проксемическим** характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

интимное расстояние (от 0 до 45 см) – общение самых близких людей;

персональное (от 45 до 120 см) – общение со знакомыми людьми;

социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;

публичное (от 400 до 750 см) – при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается негативно.

Ориентация и угол общения – проксемические компоненты невербальной системы. Ориентация, выражаемая в повороте тела и носка ноги в

направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

Позиции общающихся сторон за столом определяются характером общения: если общение носит сопернический или оборонительный характер, то люди садятся напротив; при обычной дружеской беседе – занимают угловую позицию; при кооперативном поведении – занимают позицию делового взаимодействия с одной стороны стола; независимая позиция выражается в расположении по диагонали.

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

Содержание информации передается при помощи языка, то есть принимает вербальную, или словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Этот процесс шутливо проиллюстрировал А.Моль в примере передачи указаний по цепочке капитан — адъютант — сержант — капрал — рядовые солдаты:

Капитан — адъютанту: "Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов утра на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нелегко, в таком случае оставьте людей в казарме".

Адъютант — сержанту: "По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме".

Сержант — капралу: "По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день".

Капрал — солдатам: "Завтра в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день "[12].

Именно потому, чтобы не произошло искажения смысла информации, в армии повторяют приказы.

Рассмотрим пример потери информации при сообщении на основе схемы, разработанной П. Мицичем (рис. 2).

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

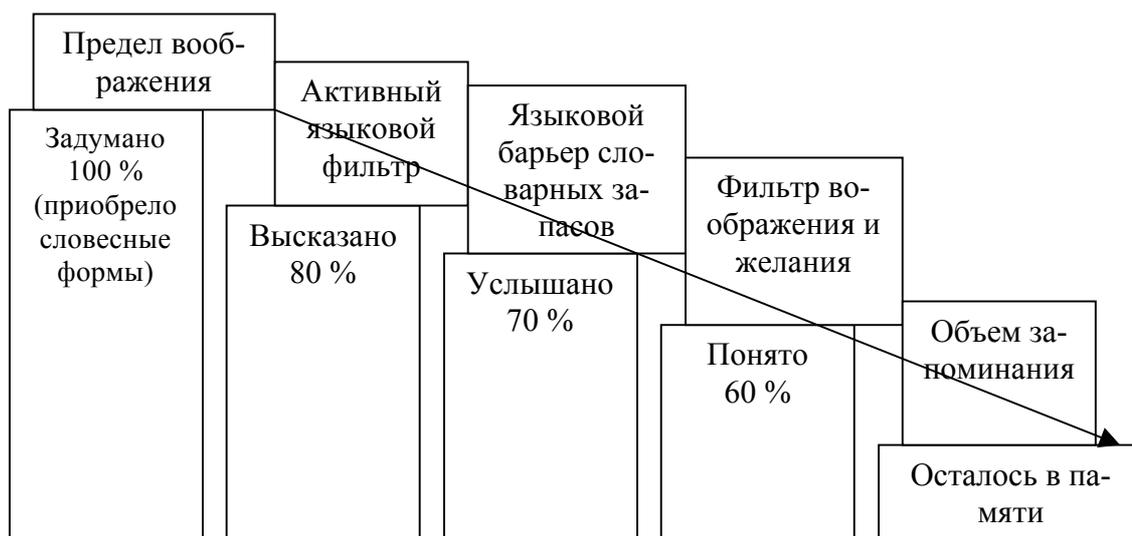


Рис. 2. Схема потери информации

И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т.п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Как услышать то, что действительно сообщается? Максимальное сближение между передающим и воспринимающим информацию возможно тогда, когда задается достаточно много вопросов, когда отправителю информации возвращается посланный им "мяч", и он может узнать, что получатель информации действительно воспринял. Необходимы обратные связи: "Я правильно понял, что...", "Вы, значит, думаете, что ..." и т.д. Такими фразами сигнализируют, что стараются понять собеседника и дают ему возможность еще яснее и более четко сформулировать свои мысли.

Если перейти от общих теоретических моделей передачи и приема информации к практике, то для делового общения это означает, прежде всего, умение говорить и умение слушать.

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

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

- психологическими факторами, самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;

- культурой речи.

Культура речевого общения включает в себя, прежде всего свободное владение языком.

При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль. Недаром существует выражение "режет слух". Сплошь и рядом режет слух неправильное ударение в словах типа "начать", "договор", "каталог", "мышление", употребление несуществующего в русском языке глагола в повелительном наклонении "лежите".

В книге В. Зигерта и Л. Ланг "Руководить без конфликтов" выделяются типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то:

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

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

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

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

В литературе по деловому общению¹ выделены некоторые типы вопросов, помогающие получить нужную информацию.

Наиболее эффективны для ведения диалога **открытые** вопросы типа:

Каково ваше мнение?

Каким образом?

Сколько еще?

Почему?

Как? и т.п.

Информационный вопрос относится к вопросам открытого типа и его следует строить так, чтобы он вызвал к жизни информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения. Если вопрос рассчитан на "да" или "нет", он закрывает диалог и его нельзя считать информационным, например, вопрос типа "Какие меры вы приняли, чтобы улучшить обслуживание?", относится к информационным, а вопрос "Вы действительно думаете, что приняли все меры?" к таковым не относится.

Закрытые вопросы, ответом на которые будут "да" или "нет", рекомендуются не для получения информации, а для получения подтверждения согласия или несогласия с высказанной позицией.

Чтобы обеспечить непрерывность открытого диалога, можно использовать **зеркальный вопрос**. Технически он состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

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

«Сейчас у меня нет для этого средств!» — «Нет средств?»

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: "Почему?", которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог: при их помощи стремятся опережать высказывания партнера, не перебивая, а помо-

гая ему. Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать налету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

1.1.3. Общение как взаимодействие

Анализ общения как **взаимодействия** представляет значительные сложности. Главное содержание общения – это воздействие на партнера. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: "Он на меня давил, но я не поддался", "Он подстроился под меня" и т.д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом – что наши действия "заодно"; в третьем – что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т.д. За словами стоят действия, и, обращаясь, мы постоянно отвечаем для себя на вопрос "Что он делает?", и наше поведение строится исходя из полученного ответа. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Одним из возможных способов понимания общения, которое дает возможность увидеть смысл и содержание и своих действий, и действий партнера, является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе, публичном общении огромное значение имеет относительный статус у партнеров: кто в данной ситуации общения ведущий и кто – ведомый.

Подход к анализу ситуации общения от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле **транзакционного анализа**, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

Транзактный анализ был основан Эриком Берном в 1955 г. (США). Транзакция это действие (акция), направленное на другого человека. Это единица общения. Концепция Э. Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении.

Э. Берн выделяет следующие три составляющие личности человека, которые обуславливают характер общения между людьми: родительское, взрослое, детское.

Родительское (Родитель – Р), которое подразделяется на заботливое родительское состояние Я, критическое родительское состояние Я. Родительское Я, состоящее из правил поведения, норм, позволяет индивиду успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, "запускает" полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от загруженности простыми, обыденными задачами. Кроме того, Родительское Я обеспечивает с большой вероятностью успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

Взрослое (Взрослый – В) состояние Я воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое Я, в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений.

Детское (Дитя – Д, или Ребенок) состояние Я следует жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства, которые человек испытывал в детстве. Детское Я также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющими личности. Оно "отвечает" за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда "острых", необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское Я выступает на сцену, когда человек не чувствует достаточно сил для самостоятельного решения проблем: не способен преодолеть трудности или/и противостать давлению другого человека. Это Я подразделяется на: естественное детское Я (спонтанные реакции типа радости, печали и т.д.), приспособляющееся детское Я (приспосабливающийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т.п.), возражающее детское Я.

С позиции родителя "играются" роли отца, старшей сестры, педагога, начальника; с позиции взрослого – роли соседа, случайного попутчика, подчиненного, знающего себе цену, и т.д.; с позиции ребенка - роли молодого специалиста, артиста - любимца публики, зятя.

Каждое из состояний Я выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Психотерапия, по Э. Берну, должна осуществляться именно в этом направлении.: "оживлять" подавленное Я-состояние или обучать актуализации определенного Я-состояния в тех случаях, когда это необходимо для гармоничного общения.

Для оптимального функционирования личности, с точки зрения транзактного анализа, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния Я.

Таблица 1

Инстанции Я и типичные способы поведения и высказывания

| Инстанция Я | | Типичные способы поведения, высказывания |
|-------------|-----------------------------|---|
| Родитель | Заботливый родитель | Утешает, исправляет, помогает "Это мы сделаем" "Не бойся" "Мы все тебе поможем" |
| | Критический родитель | Грозит, критикует, приказывает "Опять ты опаздал на работу?" "У каждого на столе должен быть график!" |
| Взрослый | | Собирает и дает информацию, оценит вероятность, принимает решения "Который час?" "У кого же может быть это письмо?" "Эту проблему мы решим в группе" |
| Ребенок | Спонтанный ребенок | Естественное, импульсивное, хитрое, эгоцентричное поведение "Это дурацкое письмо у меня уже третий раз на столе" "Вы это сделали просто замечательно!" |
| | Приспосабливающийся ребенок | Беспомощное, боязливое, приспособляющееся к нормам, уступчивое поведение "Я бы с радостью, но у нас будут неприятности" |
| | Бунтующий ребенок | Протестующее, бросающее вызов поведение "Я это делать не буду!" "Вы этого сделать не сможете" |

Для того чтобы оценить, как сочетаются эти три Я в поведении, можно воспользоваться следующим тестом (оценивая приведенные высказывания в баллах от 0 до 10).

Таблица 2

Тест "транзактный анализ общения"

| | Высказывание | Оценка |
|----|---|--------|
| 1 | Мне порой не хватает выдержки | |
| 2 | Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять | |
| 3 | Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей | |
| 4 | Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-то событиях | |
| 5 | Меня провести нелегко | |
| 6 | Мне бы понравилось быть воспитателем | |
| 7 | Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому | |
| 8 | Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события | |
| 9 | Каждый должен выполнять свой долг | |
| 10 | Нередко я поступаю не как надо, а как хочется | |
| 11 | Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия | |
| 12 | Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить | |
| 13 | Я, как и многие люди, бываю обидчив | |
| 14 | Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе | |
| 15 | Дети должны безусловно следовать указаниям родителей | |
| 16 | Я – увлекающийся человек | |
| 17 | Мой основной критерий оценки человека – объективность | |
| 18 | Мои взгляды непоколебимы | |
| 19 | Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать | |
| 20 | Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны | |
| 21 | Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств | |

Таблица 3

Калькуляция теста

| Я-состояние | | Суммируемые строки | Сумма баллов |
|-------------|------------|-------------------------|--------------|
| Д | "Дитя" | 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 | |
| В | "Взрослый" | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 | |
| Р | "Родитель" | 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 | |

Расположив соответствующие символы в порядке убывания веса, получаем формулу **ВРД (РДВ, ДРВ и т.п.)**.

Доминирующее положение **В**-составляющей свидетельствует о развитии чувства ответственности, самообладании, способности трезво оценивать ситуацию и логически мыслить.

Достаточно высокая доля **Р**-составляющей: с одной стороны – это способность учить, направлять, оценивать, осуждать и опекать; с другой стороны – чрезмерная категоричность и самоуверенность.

Доля **Д**-составляющей принимает во внимание такие стороны личности как первоначальное восприятие, характер воображения, склонность к каким-либо играм, различные капризы и другие черты, позволяющие увидеть во Взрослом Ребенка.

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. В развернутом виде в общении можно выделить такие **этапы общения:**

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

Всякое общение начинается с **контакта**. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача контактной фазы – побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений. По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

При установлении контакта нужно, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения (мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз). Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее – обращение словесное, приветствие.

После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю подготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение. Во многом качество контакта и легкость его установления зависят от первого впечатления, которое вы произведете на партнера. Это впечатление формируется в первые 30 – 60 секунд общения. Именно в это время ваш собеседник решает, нравитесь вы ему или нет, хочет ли он продолжать общение, с какой позиции он будет вести с вами диалог.

Первое впечатление, которое один человек производит на другого, зависит от четырех факторов:

- 1) как он выглядит;
- 2) как он себя ведет;
- 3) как он говорит;
- 4) что он говорит.

Можно выделить следующие поведенческие элементы установления контакта.

1. Установление контакта глаз (кратковременно).
2. Приветствие:
 - а) улыбка;
 - б) обращение по имени, имени и отчеству;
 - в) рукопожатие или легкий поклон.
3. Изменение дистанции – социальной и физической:
 - а) желательнее встать, приветствуя собеседника, выйти из-за стола, встречая его и провожая к месту, где вы поведете разговор;
 - б) целесообразнее разместиться не прямо лицом друг к другу, а под некоторым углом.
4. Рекомендуется дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним – подобрали нужные для разговора бумаги

и в то же время убрали загромождающие стол ненужные вещи, подготовили кресла для беседы и т. п.

5. Не рекомендуется вступать в разговор на деловую (или очень значимую для вашего собеседника) тему в коридоре учреждения, во время перекура, в буфете, в обеденный перерыв.
6. Можно использовать специальные приемы привлечения внимания, повышения заинтересованности партнера.

Не следует вступать в контакт:

1. когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.);

2. обращаться к собеседнику со слов "Я", "Мне", лучше начать разговор словами "Вы", "Ты" ("Вам не кажется...", "Ты не мог бы..." и т.п.);

3. "наполнять" контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Что дает этап ориентации?

Этап ориентации помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу определить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику.

Для этапа **обсуждения проблемы и принятия решения** с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие эффекта контраста заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие эффекта ассимиляции.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть единство позиций.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены умение слушать и умение убеждать.

Помимо содержательной части разговора с партнером существует часть, относящаяся к тому, как строится этот разговор. Если вы заинтересованы в собеседнике, если вы испытываете искренний интерес к нему, то он почувствует это, и контакт будет поддерживаться. Обратите внимание на то, каким образом вы даете понять собеседнику, что вы слышите его, понимаете его. Когда мы киваем головой, произносим «угу», если возникает небольшая пауза в речи собеседника, мы тем самым подтверждаем услышанное и предлагаем собеседнику продолжить свою мысль. Существуют и специализированные техники поддержания контакта – так называемые *техники активного слушания* (техники ведения беседы) [3, 4].

Первая техника активного слушания называется *проговаривание*. Используя эту технику, мы дословно повторяем высказывание партнера. Обычно это относится к окончанию его фразы. Например, партнер говорит: «Я думаю, что реализацию нашей договоренности нужно отложить». В зависимости от необходимого направления дальнейшей беседы можно повторить с вопросительной интонацией или «реализацию?», или «нашей договоренности?», или «нужно отложить?». Возможны и другие варианты. Таким образом, мы провоцируем собеседника к развитию его мысли и в то же время даем ему подтверждение, что он услышан. Техника проговаривания имеет и еще одно значение для нас – дословно повторяя то, что произносит наш партнер, мы можем лучше понять, что он имеет в виду. Иногда эта техника используется с вводной фразой (например, «Правильно ли я понял, что...»). В этом случае мысль собеседника повторяется полностью. Если в таком варианте использования техники проговаривания мысль собеседника выразить не дословно, а своими словами, то мы получим следующую технику активного слушания, называемую *перифразирование*.

Техника перифразирования служит для сворачивания смысла сказанного собеседником, а также для уточнения того, насколько одинаково собеседники понимают то, о чем идет речь. Каждый человек говорит на своем языке – эти языки у многих очень похожи, но в деталях могут отли-

чаться, поэтому при достижении договоренности важно убедиться в одинаковом понимании этой договоренности.

Третьей техникой активного слушания является *развитие идеи*. Используя эту технику, собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин этого высказывания. Обычно развитие идеи начинается с вводной фразы, такой как: «Исходя из того, что вы сказали, можно заключить...», «Из ваших слов следует, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому что...».

К положительным техникам активного слушания можно отнести также *сообщение о переживаемом* – выражение словами своего эмоционального состояния или состояния партнера: «Меня очень волнует...», «Я вижу, вас огорчает, что...» и т. п. Способствует поддержанию контакта и использование различных типов вопросов, особенно таких, которые дают собеседнику возможность проявить себя, свое понимание проблемы и в то же время показывают вашу заинтересованность в беседе.

Продолжая разговор о поддержании контакта, невозможно обойти вниманием те способы поведения, которые не будут способствовать вашему взаимопониманию с партнером. К таким способам относятся:

- высказывания, принижающие личность собеседника;
- игнорирование слов собеседника, пренебрежение его высказываниями;
- попытки найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют вас, без учета интересов собеседника;
- выпрашивание – построение беседы в виде вопросов, с явным намерением что-то узнать, не дав взамен никакой информации.

Неким промежуточным звеном являются замечания о ходе беседы (например, «Мы несколько отвлеклись от темы»). В случае если собеседник не воспринимает их как относящиеся к нему лично, они позволяют управлять беседой и в целом конструктивны. В противном случае использование таких замечаний может привести к нарушению контакта с ним.

Техники активного слушания и способы поведения, не способствующие поддержанию контакта, можно отнести к формам обратной связи

как «процесса, посредством которого одно лицо передает свои представления или ощущения относительно поведения другого лица» [7].

1.1.4. Искусство общения

Общение – важнейшая потребность человека. Сенсорный голод при недостатке общения приводит к тяжелому психическому расстройству, неумение общаться делает несчастными нас и наших близких.

Наше счастье и несчастье в большинстве случаев зависит от конкретных людей, которые могут нас любить или ненавидеть, огорчать или радовать, помогать или мешать. Их поведение по отношению к нам будет во многом определяться искусством общения, как с их, так и с нашей стороны.

Искусство общения можно представить тремя элементами: **субъект – процесс – объект.**

Большинство рекомендаций по общению в бизнесе и менеджменте сводится к обсуждению среднего звена этой триады – к процессу общения, причем чаще всего в одну сторону: от субъекта к объекту, хотя каждому ясно, что общение – процесс, как минимум, двусторонний.

Почему в одних и тех же обстоятельствах и даже с одними и теми же сотрудниками один руководитель добьется успеха тем стилем поведения, который приведет к провалу другого?

Учет собственных индивидуальных личностных и даже психофизических особенностей является важнейшим условием выбора и совершенствования индивидуального стиля менеджмента и общения (профессионального и бытового).

Когда, не учитывая своих индивидуальных особенностей и уже сложившихся у сотрудников экспектаций (ожидания определенного поведения в определенных условиях), руководители меняют свой стиль, отдавая дань последним психологическим рекомендациям, это редко приносит успех.

В социальной психологии предлагается общая формула успешного общения: 5 – У.

Собственно пятое «У» уже результат: успех (в общении), который складывается из невероятно простого на бумаге и не простого в жизни сложения и взаимодействия остальных четырех «У».

Первое «У» – **уважительность**.

Это беспрюирышная карта. Уважение других – важнейшая потребность человека, даже если он сам себя убеждает, что ему на это наплевать (так говорят только о «недополученном» уважении, а полученное даже от противников, - ценят).

Второе «У» – **уверенность**.

Проявление уважения для нас значительно ценнее, если оно исходит от уверенного в себе человека, знающего цену себе и другим.

При одновременном высоком проявлении «У – 1» и «У – 2» наша вежливость выступает не как слабость, а как психологическая самозащита личности.

Вежливость уверенного в себе человека устанавливает «высокую планку» социального контакта, как бы предупреждая, что на менее высоком (менее уважительном и культурном) уровне мы общаться не намерены. И человек, который пытается это сделать, унизит только себя, не дотянув до нашей планки.

Нарушение равновесия между У – 1 и У – 2 нежелательно. Каждый из нас может привести множество примеров, когда высокая уверенность в себе сочетается с недостаточной уважительностью к другим и наоборот.

«У – 3» – **увлекательность**.

Даже при равновысоких «У – 1» и «У – 2» наше деловое и бытовое общение может оказаться недостаточно эффективным, если мы не умеем увлечь, зажечь сотрудников, коллег, друзей своими идеями и настроением. Трудно увлекать других тем, чем сам не увлечен.

Приведем пример профессионального отношения к настроению:

- Мистер Джонсон, у Вас серьезные проблемы?
- Почему Вы так думаете?
- Мы впервые за 20 лет видим Вас в плохом настроении.
- Дорогой мой, впервые за 20 лет мои дела так хорошо налажены, что я могу, наконец, позволить себе минутку плохого настроения.

Попробуйте развить мысль. Покажите примеры, в том числе из личного опыта, когда именно настроение и его внешнее проявление решающим образом определяло успех или неудачу делового предприятия и воспитательного воздействия.

«У – 4» – **умеренность**.

Античные философы почти всех школ единодушно провозглашали именно «умеренность» основой счастья и здоровья.

Не меньшее значение это качество имеет в искусстве общения, и особенно в бизнесе, где неумеренность как неконтролируемый азарт неизбежно приведут к катастрофе, которая будет тем сильнее и болезненнее, чем больше было везения, снявшего последние тормоза выдержки и расчета.

Таким образом, такое важное для успеха качество, как увлекательность (У – 3) и увлеченность без уравновешенности умеренностью (У – 4) превращают наш бизнес в автомобиль с мощным двигателем и слабыми тормозами, на котором можно опередить конкурентов на равном участке, но первый же крутой вираж грозит катастрофой, которая в конечном итоге неизбежна.

Какие выводы и рекомендации мы могли бы представить начинающим политикам, бизнесменам, менеджерам, преподавателям, тренерам и др.?

Итак, в принципиальном виде формула успеха «5 – У» предполагает сложение и четкое взаимодействие равновысоких следующих параметров.

1.2. Управленческое общение

Глоссарий: общение, субординационное общение, уровни общения: макроуровень, конвенциональный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный уровни.

1.2.1. Понятие общения в управлении

Общение – атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности. Человек с помощью общения вступает в разные

отношения – производственные, политические, идеологические, нравственные и т.п.

В процессе производственного общения неизбежно возникает потребность в управлении, предполагающем планирование, мотивацию и контроль. Исходя из этого, ***управленческое общение можно определить как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.***

Формы управленческого общения.

1. ***Субординационная.*** Это общение между руководителем и подчиненным, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Субординационный уровень общения может носить линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный характер. При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то каждый подчиненный может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из них контролирует выполнение конкретной функции.

2. ***Служебно-товарищеская форма общения.*** Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3. ***Дружеская форма общения.*** Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

От чего зависит выбор формы общения?

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения.

1.2.2. Принципы, стадии, уровни управленческого общения

В управленческом общении как выделяют следующие принципы:

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому способствует делегирование полномочий руководителя, т.е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя. Некоторые руководители опасаются того, что подчиненные будут рассматривать это делегирование как попытку переложить свою работу на их плечи. Такие опасения приводят к меньшей эффективности работы предприятия, а подчиненные чувствуют недоверия к себе.

Что такое делегирование полномочий? Какие вопросы можно делегировать, какие не рекомендуется?

Техника делегирования полномочий предполагает подбор подходящих сотрудников, распределение сфер ответственности, координацию выполнения порученных задач, стимулирование и консультирование подчиненных, контроль и оценку их деятельности. Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовительную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ. Не подлежит делегировать такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений, контроль результатов, руководство сотрудниками и мотивация их деятельности, задачи особой сложности и высокой степени риска, актуальные срочные дела строго доверительного характера.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т.е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статуса своих сотрудников.

Что такое социальный, служебный, персональный статус?

Социальный статус – это соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определенных правом порядком и моралью. Служебный статус – это регламентация служебных прав и обя-

занностей работника, использование его в соответствии с профессиональной квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностно-деловых качеств. Персональный статус – удовлетворенность работников своими взаимоотношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, и большинство из нас – к признанию именно в производственной сфере. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недооценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появления у него чувства неудовлетворенности и обиды.

Какие формы поощрения существуют? Какие из них наиболее эффективные?

Как должно осуществляться наказание? Какова схема разговора-наказания?

Наказание не должно быть главенствующим. При этом оценке подлежит именно поступок, а не личность «нарушителя» в целом. Разговор-наказание должен строиться по схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом) – отрицательные (анализ проступка) – и вновь положительные (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится). Критика легче переносится на фоне самокритики.

4. Принцип реального использования рабочего времени руководителя. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %.

Какие принципы приемов использования рабочего времени существуют?

Существует много принципов использования рабочего времени. Вспомним два из них. Принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости

и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето («80–20»), в процессе работы за 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.

Психолог А. Добрович выделяет следующие уровни общения: конвенциальный, примитивный, манипулятивный, стандартизированный, деловой, игровой, духовный.

Другой подход к рассмотрению уровней общения предлагает Б. Ломов. Он выделяет три уровня: макро-, меза- и микроуровни. На макроуровне человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни. На мезауровне общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз. Общение на микроуровне – это контакт типа вопрос-ответ.

В психологии управления выделяют шесть стадий управленческого общения:

Стадия I – ориентировка в окружающих условиях. Выбор места встречи, расположение людей, дистанция взаимодействия – пространственная ориентировка. Ориентировка во времени (когда назначить общение, сколько времени на него выделить), социальная ориентировка (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

Стадия II – привлечение внимания собеседников.

Стадия III – поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), по настроению, по позициям и дистанциям общения. Напряженность прежней стадии сменяется расслабленностью. На этой стадии путем выжидания и маневрирования идет поиск согласия. Все три - подготовительные стадии.

На IV стадии идет обмен фактами и оценка их, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения. Пробуждается взаимный интерес. Идет демонстрация ожидаемых собеседником черт личности, свои привычек, мнений, настроений.

На V стадии могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновения мнений. Это творческое взаимодействие поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

На VI стадии собеседники принимают решение на основе выработанного на пятой стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.

1.3. Деловое общение в рабочей группе, стили руководства

Глоссарий: деловое общение, стили руководства.

В психологии **общение** определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера.

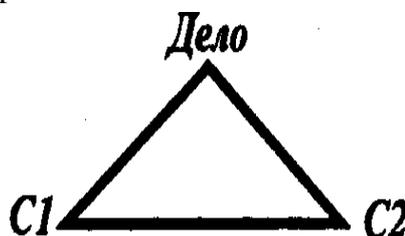
Наиболее простая модель общения может быть представлена следующим образом:

C1<C2

Нас интересует такой вид общения как **деловое общение**, т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является **дело**:



Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта:

- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

- основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: "умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире!»

Взаимоотношения подчиненных с руководителями, психологический климат коллектива, результат работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Под стилем руководства понимается совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов.

Самой популярной остается типология Курта Левина (авторитарный, демократический, нейтральный).

При определении стиля руководства рекомендуется опираться на следующие данные (табл. 4):

Таблица 4

Определение стиля руководства

| Авторитарный | Демократический |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- преимущественное использование командных методов управления;- ориентация на задачу;- централизация полномочий;- единоличность в решениях;- подавление инициативы;- жесткий контроль;- минимальное информирование, малая гласность;- предпочтение наказаниям;- нетерпимость к критике, устранение неугодных;- жесткость, напористость, порою грубость в общении. | <ul style="list-style-type: none">- упор на социально-психологические и экономические методы управления;- ориентация на человека;- делегирование полномочий;- коллегиальность в решениях;- поощрение инициативы;- умеренный контроль;- полное информирование, широкая гласность;- предпочтение поощрениям;- терпимость к критике;- доброжелательность, вежливость, тактичность в общении. |

Авторитарный (или директивный, диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности (табл. 5).

При наличии авторитарного стиля руководства, в частности, его "недостатков", можно порекомендовать использовать "достоинства" демократического стиля руководства.

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей (табл. 6).

Таблица 5

Авторитарный стиль руководства

| Достоинства | Недостатки |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает четкость и оперативность управления; 2. Создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей; 3. Минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий; 4. Не требует особых материальных затрат; 5. В "молодых", недавно созданных предприятиях позволяет успешнее, быстрее справиться с трудностями становления. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подавление, не использование инициативы, творческого потенциала исполнителей; 2. Отсутствие действенных стимулов труда; 3. Громоздкая система контроля; 4. В крупных организациях - бюрократизация аппарата управления; 5. Невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом; 6. Высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого пресинга руководителя. |

Таблица 6

Демократический стиль руководства

| Достоинства | Условия использования |
|---|--|
| 1. Стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей; 2. Успешнее решает инновационные, нестандартные задачи; 3. Эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда; 4. Включать психологические механизмы трудовой мотивации; 5. Удовлетворенность исполнителей своим трудом; 6. Создание благоприятного психологического климата в коллективе | 1. Стабильный, устоявшийся коллектив; 2. Высокой квалификации работников; 3. Наличие активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве); 4. Не экстремальные производственные условия; 5. Возможности осуществления весомых материальных затрат; |

Либерально-анархический (или попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь). А с другой стороны, «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться.

Для нейтрального (либерального) стиля руководства характерны следующие особенности:

- уход от принятия стратегически важных решений;
- предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком;
- незначительный контроль подчиненных;
- использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
- равнодушие к критике;

- безразличие к персоналу.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проваливается в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля руководства к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (табл. 7).

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон):

Либерал – максимум внимания к людям, минимум внимания к работе;

Организатор – высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям;

Манипулятор – умеренное внимание к работе и к людям (поиск компромиссов);

Пессимист – незначительное внимание к производству и к людям;

Диктатор – максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям;

Бюрократ – направленность на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы);

Карьерист – повышенная направленность на собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела и людей).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

1. консервативно-интуитивный;
2. консервативно-аналитический;
3. новаторско-интуитивный;
4. новаторско-аналитический тип.

Уровень развития коллектива

| Уровень развития коллектива | Формы управленческого поведения |
|---|--|
| Низкий уровень (низкая квалификация, недобросовестные работники) | <p>«Авторитарное указывание»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2. постоянный контроль работы; 3. когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы. |
| Средний уровень (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны) | <p>«Популяризация»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность проявить самостоятельность); 2. регулярный контроль работы; 3. когда необходимо – приказывайте; 4. вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте; 5. уважительное, доброжелательное отношение; 6. интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы). |
| Хороший уровень (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности. | <p>«Участие в управлении»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2. поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3. предоставляйте больше ответственности; 4. ограничивайте прямые указания и контроль; 5. создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7. широко общайтесь; 8. вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу. |
| Высокий уровень (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники) | <p>«Передача полномочий»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для решения проблемы; 3. избегайте вмешательства в дела. |

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический тип, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практическая реализация новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуацию и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

1. 4. Средства, методы психологического воздействия на коллектив

Глоссарий: *формы контакта, социально-психологические феномены, фацилитация, конформность, экстремизация, влияние меньшинства, групповая нормализация, проблема подчинения авторитету, авторитет, внушаемость.*

1.4.1. Формы контакта и влияния

Общение в социальной психологии называют контактом двух и более людей. Формы контакта:

1. Простое соприсутствие.
2. Обмен информацией.
3. Совместная деятельность.
4. Личностная активность.

В ситуации контакта (общения) могут возникать следующие социально-психологические феномены: фацилитация, влияние меньшинства, Конформность, групповая нормализация, экстремизация, проблема подчинения авторитету.

Фацилитация – усиление энергии человека в присутствии других людей.

Конформность – подверженность групповому давлению и изменение своего поведения под влиянием других лиц, группы. **Конформизм** – сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избегания конфликта с ней. Различают:

А) внутренняя конформность (усваиваемая конформная реакция) – мнение человека действительно меняется под влиянием группы, человек соглашается, что группа права, и изменяет свое первоначальное мнение в соответствии с мнением группы, впоследствии проявляя усвоенное групповое мнение, поведение и при отсутствии группы;

Б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов, неприятностей лично для себя или близких людей) при сохранении собственного мнения в глубине души (внешняя, публичная конформность).

Внушаемость и конформность – тождественные понятия?

Внушаемость – это непроизвольная податливость человека мнению группы (человек и сам не заметил, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой, искренне).

Назовите основное отличие внушаемости от конформности. Какого человека можно назвать конформным, какого внушаемым?

Исследования показали, что внушаемость и конформизм в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияет возраст, пол, профессия, состав группы и пр.

Под влиянием каких факторов человек уступает группе?

1. **Характеристики самого человека:** в подростковом и юношеском возрасте конформизм высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне: причем у женщин конформизм выше, чем у мужчин.

2. **Профессиональная деятельность** – высокий уровень конформности у участников оркестра (70 %).

3. **Характеристики самой проблемы** – чем сложнее проблема, тем чаще проявляется конформность.

4. **Размер группы** – вначале предполагали, что увеличение размера группы приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость не количественная, а экспоненциальная: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность увеличивается

ся, но в меньшей степени, нежели когда в большинстве присоединяется предыдущий человек. Влияет и степень согласия большинства.

5. Взаимоотношения человека и группы – чем больше степень приверженности человека группе, тем конформность выше. Но из этого правила есть исключения: вопрос в том, ищет ли человека принятия со стороны группы? Если да, то он чаще уступает группе, и наоборот, если не дорожит своей группой, он чаще спорит, смело сопротивляется групповому давлению. Индивиды с более высоким статусом (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться группе, ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов.

В чем причина конформности?

С точки зрения информационного подхода, современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнение группы, других людей, когда оно разделяется многими. Человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться).

С точки зрения нормативного влияния, человек поддается групповому давлению потому, что он хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, хочет избежать конфликтов, избежать санкций при отклонении принятой нормы, хочет поддержать свое дальнейшее взаимодействие с группой.

В чем отрицательная и положительная сторона конформизма?

Человек словно «флюгер» следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, выступая марионеткой в чужих руках (по мнению западных психологов, чрезмерный конформизм свойственен советским людям).

Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает как механизм сплочения человеческих групп, человеческого общества; механизм передачи культуры, традиций, социального образа поведения, социальных установок.

Групповая нормализация – формирование усредненного группового стандарта-нормы. Каждая группа влечет за собой унификацию, уподоб-

ление, схожесть индивидов («С кем поведешься, от того и наберешься», «Одного поля ягода» и т.п.).

Экстремизация – американцы называют этот феномен «сдвиг к риску», т.е. решение, принимаемое группой более рискованное, чем решение, принимаемое индивидуально. Если после групповой дискуссии человек возвращается к той же проблеме, он склонен принимать более рискованные решения, чем до группового обсуждения.

Почему? Как вы считаете, в чем причина наличия данного феномена?

Проблема подчинения авторитету – если меняется статус человека и статус другого человека, то в результате меняется психологическая позиция человека. Например, когда одного из подчиненных назначают руководителем, автоматически изменяется отношение к нему со стороны коллег.

Представьте, что вы познакомились с человеком, каково ваше отношение, если вы узнаете, что он работает:

- дворником;
- руководителем крупного предприятия;
- доцентом НИИ;
- секретарем коммерческой фирмы.

Оцените по 10-бальной системе свое «подчинение авторитету» к выше перечисленным профессиям.

В экспериментах американского психолога Мингрема испытуемые в роли «учителей» наказывали токком «учеников» - жертв, и 65 % испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях. Почему? У людей может быть два типа состояния взаимодействия между людьми: 1) чувство личной ответственности; 2) человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице, и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии (феномен атрибуции ответственности), т.е. многие испытуемые представляли экспериментатора как человека, который занимает более высокий статус, а значит, экспериментатор несет ответственность за все происхо-

дящее. Такая позиция приводит человека некритичному безоговорочному подчинению авторитету, даже если его позиция противоречит установкам конкретного человека.

Влияние меньшинства – при определенных условиях влияние меньшинства может быть значительно ощутимым.

1.4.2. Методы психологического воздействия

Психологическое воздействие, которое оказывают люди друг на друга, предполагает, что происходит изменение механизмов регуляции поведения и деятельности человека. В качестве средств воздействия используются:

1) вербальная информация, слово, но следует учитывать, что значение и смысл слова могут быть разными для разных людей и оказывать разное воздействие (тут влияют уровень самооценки, широта опыта, интеллектуальные способности, особенности характера и типа личности);

2) невербальная информация (интонация речи, мимика, жесты, позы приобретают знаковый характер и влияют на настроение, поведение, степень доверия собеседника);

3) вовлечение человека в специально организованную деятельность, ибо в рамках любой деятельности человек занимает определенный статус и тем самым закрепляет определенный тип поведения (так, изменение статуса во взаимодействии приводит к изменению поведения, а также реальные переживания, связанные с реализацией определенной деятельности могут изменить человека, его состояние и поведение);

4) регуляция степени и уровня удовлетворения потребности (если человек признает право за другим человеком или группой регулировать свой уровень удовлетворения своей потребности, тогда изменения могут происходить; если не признает, воздействия не будет как такового).

Прием воздействия – совокупность средств и алгоритм по их использованию. Методы воздействия – совокупность приемов, реализующих воздействие на 1) потребности, интересы, склонности – т.е. источники мотивации активности, поведения человека (чтобы сформировать новые потребности у человека, его вовлекают в новую деятельность, которая при

этом не должна быть слишком обременительна, иначе человек теряет желание и интерес к этой деятельности);

2) на установки, групповые нормы, самооценки людей – то есть на те факторы, которые регулируют активность;

3) на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессивность и т.п.) и которые изменяют его поведение (метод создания неопределенных ситуаций позволяет ввести человека в состояние разрушительных установок, «потери себя», и если потом показать человеку путь выхода из той неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно если будут произведены внушающие маневры: апелляция к мнению большинства, обнаружение результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность.

Если все три фактора (и мотивация, желания людей, и установки, мнения, и эмоциональное состояние) будут учтены, тогда воздействие будет наиболее действенным как на уровне отдельного человека, так и на уровне группы лиц.

1.5. Психология эффективного переговорного процесса

Глоссарий: *переговорный процесс, модели поведения на переговорах, де-структивная переговорная тактика.*

1.5.1. Модели поведения на переговорах

Переговоры характерны для демократической системы взаимодействия. В авторитарном обществе действует принцип: «Приказ начальника – закон для подчиненного, и не подлежит обсуждению». Это является большим стрессогенным фактором.

В демократически развивающейся системе, где отчетливо осознается взаимосвязь того, что определяется понятием «мир», развивается культура переговорного процесса.

Переговорный процесс – это совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.

Субъектами переговорного процесса являются любые социальные группы. Основным проблемным вопросом переговорного процесса является «Как люди могут лучшим образом справиться со своими разногласиями?», «Как сказать друг другу «нет», не обидев при этом человека?» и т.п.

Переговоры являются «запасным выходом» в конфликтах, когда его продолжение бесперспективно, либо невыгодно.

На протяжении длительного исторического периода господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели (табл. 8).

Выбор метода переговоров зависит от того, что необходимо достигнуть в процессе переговоров, какие критерии переговоров выдвинуты:

1. Должны привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно.
2. Должны быть эффективными.
3. Должны улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Таблица 8

Типичные модели поведения на переговорах

| Модели поведения | Участники | Цель | Средства переговоров |
|-------------------------------|------------|------------|---|
| Переговоры с позиции силы | Противники | Победа | Любые, в частности: требование уступок в качестве условий для продолжения отношений; выражение недоверия; жесткое отстаивание своей позиции; неприкрытые угрозы; скрытие своих истинных намерений; требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение; явное стремление выиграть состязание; всевозможное давление; поиск единственного решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона. |
| Переговоры с позиции слабости | Друзья | Соглашение | Те, которые обеспечивают соглашение: сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия, изменение позиции; выработка и представление предложений; раскрытие своих намерений; способность поддаваться давлению; поиск единственного решения – того, которое охотно примет другая сторона; стремление избежать состязания |

Разумным соглашением можно считать такое, которое:

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным;
- принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут:

- к разумному соглашению;
- проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

1.5.2. Психология переговорного процесса

Чтобы понять психологическую природу любого переговорного процесса, следует учитывать следующее.

Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях:

1. На одном уровне обсуждение касается существа дела («Что является предметом переговоров?»).
2. На другом уровне процесс сосредоточивается на процедуре обсуждения («Как, каким образом вы будете осуществлять переговоры?»).

Эффективная технология ведения переговоров называется методом принципиальных переговоров, которая сводится к четырем положениям (табл. 9):

Первое – люди. Необходимо делать разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе и разбираться с проблемой, а не друг с другом. «Проблему людей» необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Второе – интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позиции людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье – варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Эту трудность снимает

разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое – критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Стадии переговорного процесса:

- стадия анализа (оценка ситуации);
- стадия планирования процедуры переговоров;

стадия дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например, более мощные финансовые возможности, военную силу и т.п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь.

Таблица 9

Метод принципиальных переговоров

| Модели поведения | Участники | Цель | Средства переговоров |
|----------------------------------|------------------------------------|---------------------|--|
| Метод принципиальных переговоров | Партнеры, вместе решающие проблему | Разумный компромисс | Быть мягким в отношении с людьми и твердым при решении вопросов; продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам; концентрировать внимание на интересах, а не на позициях; анализировать и обсуждать все предложения; предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты; разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения; настаивать на применении объективных критериев или их выработке. |

Один из способов защиты на переговорах является установление предела, до которого сторона готова пойти. Но установление пределов:

- снижает степень восприятия одним партнеров другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего, и выигравшего);

- подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

Предел всегда бывает либо слишком жестким, т.е. слишком высоким или слишком низким. Кроме того, установившийся предел в дальнейшем трудно изменить.

Психологи считают, что наиболее эффективная тактика поведения на переговорах – найти альтернативу обсуждаемому вопросу.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Это обеспечивает психологическую подготовку в случае провала переговоров. Технология выбора альтернативы сводится к четырем операциям:

1. Обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено.
2. Проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение.
3. Выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим.
4. Рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона, если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой стороны есть принципы, такова: чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

1.6. Природа и социальная роль конфликтов

Глоссарий: конфликт, структура конфликта, динамика, стадии развития конфликта, причины конфликтов.

Конфликт – это, прежде всего форма отношений между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникших в процессе их взаимодействия.

Структура конфликта включает: субъекты конфликта, предмет конфликта, конфликтные отношения, конфликтные ситуации, противоречия и причины конфликта. Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией. Предмет конфликта – конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворённые потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, то есть то, из – за чего возник конфликт. Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта. Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период. Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположных интересов, устремлений, потребностей. Причины конфликта – те условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению конфликта.

Каждый конфликт имеет свою динамику развития, которая включает следующие стадии:

Первая стадия – предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешённость, появление напряжённости в отношениях.

Вторая стадия – обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях; постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация;

Третья стадия – конфликтная ситуация, открытый конфликт между субъектами, отсутствие взаимопонимания;

Четвертая стадия – разрешение конфликта;

Пятая стадия – постконфликтная стадия, ситуация, новое содержание отношений между участниками конфликта.

Рассмотрим причины возникновения конфликтов.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ре-

ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать, как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач.

Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет **взаимозависимость производственных отношений**. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные **типы организационных структур** также увеличивают возможность конфликта, такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Представление о какой-то ситуации зависит от **желания достигнуть определенной цели**. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Несовпадение средств достижения целей является распространенной причиной конфликтов.

Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективно-

сти и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности создают вокруг себя конфликтную атмосферу. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Плохая **передача информации** является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другим словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте

не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: “На этот раз я разрешу ему поступить по-своему”.

К. Томас и Р. Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда

предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поисках решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили **избегания и уступчивости** не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При **противоборстве и сотрудничестве** конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При **избегании и уступчивости** решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. **Компромисс** может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения кон-

фликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

2.1. Упражнения на отработку навыков переговоров

Роли людей, блокирующих переговоры и «рецепты» взаимодействия с ними (табл. 10).

Таблица 10

Типы «трудных» людей на переговорах

| Тип | Характеристика поведения | Рецепт «нейтрализации» |
|---------------------------|---|---|
| Агрессор | Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается. | На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос «А вы что предлагаете?». Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи. |
| Блокировщик | Упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены. | Напоминать о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или этому обсуждению?» Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону. |
| Удалившийся | Не хочет участвовать, рассеян, разговаривает на личные темы | Предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по этому поводу..?» или: «Какие предложения есть у вас?». |
| Ищущий признания | Хвастается, много говорит, утверждает свой статус. | Задавать вопросы, показывающие, что его высказывания - это высказывания о себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?». |
| Прыгающий с темы на тему. | Постоянно меняет тему разговора | Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?», «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?». |

| Тип | Характеристика поведения | Рецепт «нейтрализации» |
|-----------------|--|---|
| Доминирующий. | Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими. | Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречаемыми: «Ваше предложение - лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения». |
| Повеса | Тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает развлекательные истории, беспечен, циничен | Спрашивать, соответствуют ли его высказывания теме совещания |
| Адвокат дьявола | Специально задает острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания | <p>1. Оценивай остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уводит от нее».</p> <p>2. Акцентируй внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений для текущей ситуации.</p> <p>3. Переадресовывай его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому поводу?» или «Мы бы хотели послушать ваш вариант ответа на ваш же вопрос».</p> |

Таблица 11

Ситуации, угрожающие успешным переговорам и психологически грамотное поведение ведущего

| Ситуации | Форма поведения |
|--|--|
| Низкая критичность и конформизм в принятии всего, что предлагается тобой | <p>1. Спроси, есть ли недостатки в этих предложениях.</p> <p>2. Введи специально роль «черного оппонента».</p> <p>3. Спроси: «Какие негативные последствия возможны?» или: «Можно ли опровергнуть данные предложения?»</p> |

Продолжение таблицы 11

| Ситуации | Форма поведения |
|--|---|
| Явный обман, искажения, нечестные заверения | <ol style="list-style-type: none"> 1. Не стоит грубо обличать в обмане, а если решил изобличить, то делай это тонко. 2. Потребуй обоснования и факты, подтверждающие его заверения: «Вы не продали бы мне автомобиль в ответ на мое голословное заявление, что у меня есть деньги. Прошу подтвердить». 3. Предположи вслух, что действия твоего оппонента продиктованы неясными, но, вероятно, более полезными для него намерениями. 4. Предложи ему самому обозначить свою тактику и оценить ее. |
| Кто-то пошел ва-банк | <ol style="list-style-type: none"> 1. Не поддавайся его нажиму. 2. Не заостряй внимание на его тактике, как бы не придавая ей значения. Тогда и ему будет легче отступить. 3. Дай в необидной форме характеристику его в общедетской позиции. 4. Сравни выгоды и потери для него в случае продолжения игры ва-банк и в случае компромисса. |
| Кто-то «застрял» на объяснении причин или выявлении виновных. | Скажи, что понять причины важно, но найти пути выхода из ситуации еще важнее, поэтому давайте не тратить время на то, что менее важно. |
| Монопольно перехвачена инициатива | Предложи оценить, что лучше: один ум или несколько. «Давайте послушаем других» |
| Совещание превращается в разговор на другие темы, не относящиеся к проблеме. | Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к этапу или теме, останавливай вопросом: «То, что вы говорите, относится к нашему вопросу (теме) или этапу принятой стратегии?» или «Поскольку это заслуживает специального разговора, а я дорожу вашим и своим временем, то давайте сначала закончим разговор о...» |
| Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Не принимай опровержения без доказательств. Потребуй ясных контраргументов. 2. Нет смысла спорить и опровергать, лучше признавать его доводы, но дать другой поворот, оттенив негативную сторону его утверждения, тезиса (прием «Да, но...») 3. примени прием «Сократовского диалога»: задавай вопрос, на который ты рассчитываешь получить ответ «да». 4. Не раздражайся, не реагируй на мелкие уколы и не оправдывайся. |

| Ситуации | Форма поведения |
|---------------------------|--|
| Выпады, угрозы, обвинения | <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскрой его тактику, ибо он может и не понимать, что ведет «бой» и агрессивен. 2. Нарисуй возможные последствия, предупреди, но не угрожай. 3. Не давай оценок его поведению, а лишь описывай его тактику, отражай, как зеркало. 4. Свои чувства передавай от себя лично: «После ваших нападков у меня поднялось давление и я очень плохо себя чувствую». 5. Постарайся говорить спокойным тоном и быть в уверенной позе. 6. Дай выговориться агрессору 7. Нейтрализуй его поведение положительными эмоциями: «В ярости вы еще красивее» (для женщины) или «Вы умный и уравновешенный человек, и, вероятно, есть серьезные причины для того, чтобы вы пошли в бой» 8. Переключи его внимание на совет или помощь тебе: «То, что вы говорите, очень важно. Вы, вероятно, видите то, что от нас скрыто. И будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится». 9. Признай свои ошибки, если таковые обнаружатся |

2.2. Практическая работа «Стили разрешения в конфликте»

Цель: Определить ведущий стиль разрешения конфликта эмпирически и экспериментально, провести самодиагностику основных особенностей поведения, влияющих на стратегию общения в конфликте.

План практической работы:

1. Приготовить «Экспертный лист Практической работы».
2. Просмотреть теоретический материал по стилям разрешения конфликтов, ответить на вопросы (в экспертном листе):
 - 2.1. В чем суть стратегий разрешения конфликтов?
 - 2.2. Заполните пропуски в предложениях: «Стили _____ и _____ не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При _____ и _____ конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только

стиль _____ реализует данную задачу полностью. При _____ и _____ решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. _____ может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены».

3. Диагностика ведущей стратегии разрешения конфликта (по тесту К. Томаса).

4. Деловая игра «Путешествие на воздушном шаре». Отметьте все профессии, представители которых «находились» на «воздушном шаре». Анализ игры: проанализируйте, какую стратегию разрешения конфликта использовали «пассажиры воздушного шара» (использовать при анализе не Ф.И., а название профессий).

5. Диагностика «Коммуникативные умения». Проранжируйте по мере значимости коммуникативные умения: умение слушать - _____; умение говорить, убеждать - _____; эмпатия (умение понимать на уровне чувств собеседника) - _____; умение справляться с собственными негативными эмоциями - _____; способность к сотрудничеству - _____; другое (что именно) _____ - _____.

6. Самооценка конфликтности (табл. 12).

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить степень собственной конфликтности. Тест содержит шкалу, которая будет использована Вами для оценки по 10 парам утверждений. Выполнение его сводится к следующему: Вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонки, при этом отмечаете кружочком, на сколько баллов в Вас проявляется свойство (по 7-бальной системе).

Оценка результатов:

На каждой строке соедините отметки по баллам и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра 4) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо – склонность к избеганию конфликтов. Подсчитайте баллы: 70 – очень высокая степень конфликтности, 60 – высокая; 50 – выраженная конфликтность; 11-15 – избегание конфликтов.

1. В чем заключается принципиальное отличие общения от делового общения?

2. Какова структура делового общения?

3. Обозначьте положительные и отрицательные стороны стиля руководства: демократический, либеральный, авторитарный?

4. Существуют ли еще типология стилей руководства?

Контрольные вопросы по теме «Средства, методы психологического воздействия на коллектив»:

1. Какие социально-психологические феномены влияния людей и группы на человека возникают?

2. Какие методы воздействия на мотивы, установки и состояния людей вам известны?

Контрольные вопросы по теме «Психология переговорного процесса»:

1. Что определило выделение моделей поведения на переговорах?

2. Какая из двух моделей поведения на переговорах лучшая?

3. Дайте определение критериям переговоров.

4. Какие факторы определяют более сильную позицию на переговорах?

Контрольные вопросы по теме «Природа и социальная роль конфликтов»:

1. Дайте определение понятия конфликт.

2. Перечислите элементы структуры конфликта.

3. Опишите конкретный конфликт по вашему выбору, перечислите его основные элементы, покажите структуру конфликта, определите вид конфликта, найдите причину.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывали особый интерес и внимание со стороны философов, психологов, социологов, а также специалистов-практиков, стремившихся обобщить свой опыт делового общения в той или иной сфере, соотнести его с выработанными человечеством нормами нравственности и сформулировать основные принципы и правила поведения человека в деловой (служебной) обстановке. В последнее время для характеристики всего комплекса вопросов, связанных с поведением людей в деловой обстановке, а также в качестве названия теоретического курса, посвященного их изучению, используется составной термин "психология делового общения".

Представленная в пособии информация, задания для самостоятельной работы способствуют более полному освоению процессов взаимодействия в деловом общении, получению и закреплению базовых навыков, необходимых для делового взаимодействия, ведения переговоров и конструктивного разрешения конфликтов.

Библиографический список

1. **Борисова Е.А.** Эффективные коммуникации в бизнесе. СПб.: Питер, 2005. 208 с.
2. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000. 464 с.
3. **Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В.** Психологический практикум. Межличностные отношения: Метод. рекомендации. СПб.: Речь, 2001. 40 с.
4. **Вечер Л.** Секреты делового общения. Минск, 2002. 224 с.
5. **Завьялова Е.К., Гуриева С.Д.** Коммуникации в организациях: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. 48 с.
6. **Зигерт В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов: Пер. с нем. / Под ред. А. Л. Журавлева. М.: Экономика, 1990. 335 с.
7. **Касьяник П.М.** Психологические основы управления: Учеб. пособие. СПб: Изд-во СПбГПУ, 2004. 44 с.
8. **Ковальчук А.С.** Основы имиджологии и делового общения: Учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д.: Феникс, 2003. 224 с.
9. **Михайлова Л.В.** Психология общения. СПб: Образование, 2003.
10. **Креславский Е.С.** Успешное ведение переговоров: учеб. материалы. СПб.: Решение, 1999. 48 с.
11. Психология менеджмента: Учеб. для вузов/ Под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд., перераб. СПб.: Питер, 2004. 639 с.
12. Психология и этика делового общения/ Под ред. Лавриненко В.Н. СПб.: Речь, 2001. - 256 с.
13. **Рай Л.** Развитие навыков эффективного общения. СПб.: Питер, 2002. 288 с.
14. **Роберт М., Тильман Ф.** Психология индивида и группы. М., 1988.

РОДИОНОВА Елена Анатольевна

ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА
Социально-психологические основы
делового общения

Учебное пособие

Редактор *О. Е. Сафонова*
Технический редактор *А. И. Колодяжная*
Оригинал-макет подготовлен автором

Директор Издательства Политехнического университета *А. В. Иванов*

Свод. темплан 2006 г.

Лицензия ЛР № 020593 от 07.08.97

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции

ОК № 005-93, т. 2; 95 3005 – учебная литература

| | | | |
|--------------------|------------------|-----------|-------|
| Подписано в печать | Формат 60×84/16. | | |
| Усл. печ. л. | Уч.-изд. л. | Тираж 100 | Заказ |

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
Издательство Политехнического университета,
член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России.
Адрес университета и издательства:
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.