

**Е.С. Лученкова  
Т.А. Турлак**

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Практикум для слушателей ФПК и ПК**

Витебский государственный технологический университет

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
"ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

**Лученкова Е.С.  
Турлак Т.А.**

# **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Практикум для слушателей ФПК и ПК**

Витебск  
2012

УДК 174  
ББК 87.754  
Л 87

**Рецензент:**

Рудко Е.С., кандидат философских наук, доцент кафедры философии УО  
«ВГТУ»

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО  
«ВГТУ», протокол № 2 от 6 марта 2012 г.

**Л 87 Лученкова, Е. С.** Этика и психология делового общения : практикум для слушателей  
ФПК и ПК / Е. С. Лученкова, Т. А. Турлак. – Витебск : УО "ВГТУ", 2012. – 105 с.

ISBN 978-985-481-274-8

Рассматривается спектр проблем делового общения: понятие и структура общения, особенности делового общения, психологии управления стрессового состояния в деловом общении, способы и методы ведения переговоров, конфликт и стратегии поведения в конфликтной ситуации. Описываются конкретные технологии, направленные на оптимизацию делового взаимодействия.

Для слушателей ФПК и ПК, преподавателей, студентов всех специальностей и практических работников.

**УДК 174**  
**ББК 87.754**

**ISBN 978-985-481-274-8**

©Лученкова Е.С., 2012  
©Турлак Т.А., 2012  
©УО "ВГТУ", 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ТЕМА: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ</b>	4
Контроль знаний	11
<b>ТЕМА: СПОСОБЫ И МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ</b>	16
Контроль знаний	24
<b>ТЕМА: ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА</b>	29
Контроль знаний	44
<b>ТЕМА: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ</b>	50
Контроль знаний	63
<b>ТЕМА: СТРЕССЫ И СТРЕССОУСТВОЙЧИВОСТЬ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ</b>	77
Контроль знаний	85
<b>ТЕМА: КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ</b>	90
Контроль знаний	98
Литература	104

## ТЕМА: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Основные понятия темы:** общение; деловое общение; цель общения; средства общения; формы общения; функции общения; коммуникативная сторона общения; интерактивная сторона общения; перцептивная сторона общения; невербальная сторона общения; этапы общения.

Человек становится человеком только в общении.

**Общение** – взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера.

В западной психологии используется понятие «коммуникация». Однако оно более широкое, подразумевает связь, в рамках которой происходит обмен информацией в живой и неживой природе. Общение же существует только между людьми: в качестве его субъектов может выступать как индивид, так и группа.

Общение осуществляется по различным причинам: цель может заключаться в самом взаимодействии субъектов или быть вне их взаимодействия. Целью может выступать приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения и, наоборот, приобщение инициатора к ценностям партнера.

Общение, находящееся вне самого взаимодействия субъектов, – деловое общение – служит способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой. Предмет делового общения – дело.

### **Особенности делового общения:**

- 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. «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», – говорил Дж. Д. Рокфеллер о значении общения для деловой деятельности.

В общении выделяют: содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, барьеры.

**Содержание** – это информация, которая в межличностных контактах передается от одного живого существа к другому.

*По содержанию* общение может быть представлено как:

- *материальное* – обмен продуктами и предметами деятельности, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов;

• *когнитивное* – обмен знаниями (познавательная и учебная деятельность);  
• *деятельное* – обмен действиями, операциями, умениями, навыками; от субъекта к субъекту передается информация, совершенствующая и развивающая способности;

• *кондиционное* – обмен психическими и физиологическими состояниями; люди оказывают влияние друг на друга, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние (например, поднять настроение или испортить его, возбудить или успокоить друг друга);

• *мотивационное* – обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями; имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении (например, один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло некоторое стремление, чтобы сложилась определенная установка к действию, актуализировалась некоторая потребность и т. п.).

**Цель общения** – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. Цели общения представляют собой средство удовлетворения разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда других. Количество потребностей и, соответственно, целей у человека увеличивается.

По **целям общение** делится на *биологическое* (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма, связано с удовлетворением основных органических потребностей) и *социальное* (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития отношений, личностного роста индивида). В зависимости от целей существуют также *частные виды* общения (определяются подвидами биологических и социальных потребностей):

• *деловое* – общение, включенное как частный момент в какую-либо совместную и продуктивную деятельность людей; служит средством повышения качества этой деятельности; его содержанием является то, чем заняты люди, а не проблемы, затрагивающие их внутренний мир;

• *личностное* – общение, сосредоточенное в основном вокруг внутренних психологических проблем, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта;

• *инструментальное* – общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения;

• *целевое* – общение, служащее средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае – потребности в общении.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая осуществляется при

интенсивном и разностороннем общении.

**Средства общения** – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации – это способ передачи ее от одного к другому.

Средства общения можно разделить на следующие виды:

- прямые телесные контакты (касание руками и т. п.);
- органы чувств (наблюдение за движением другого человека или восприятие производимых им звуковых сигналов);
- язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах (тексты, схемы, рисунки, чертежи и т. д.);
- технические средства записи и хранения информации (видеотехника, радио, кассеты, диски, дискеты и т. д.);
- интонации, эмоциональная выразительность.

**По формам** общение делится на:

- *прямое* (естественный контакт, при помощи вербальных и невербальных средств информация лично передается одним участником другому) и *косвенное* (включение в процесс общения «дополнительного» участника как посредника, через которого происходит передача информации);
- *непосредственное* (с помощью органов (рука, туловище, голова); на его основе возникают различные виды опосредованного общения) и *опосредованное* (посредством чего-либо – неполный психологический контакт при помощи специальных средств, отдаляющих получение обратной связи);
- *массовое* (множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными ее видами) и *межличностное* (непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников, подразумевает психологическую близость партнеров).

**По ориентации** можно выделить моно- и диалогическое общение. **Монологическое** общение подразделяется:

- на *императивное* – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям; партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной; конечная цель императива – принуждение партнера – незавуалирована;

- *манипуляции* – предполагает воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений; коренное отличие манипуляций от императива состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения (они скрываются или подменяются другими); партнер по общению воспринимается не как целостная личность, а как носитель определенных, «нужных» манипулятору свойств и качеств; манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных отношений между людьми.

*Диалогическое* общение представляет собой переход от эгоцентрической, фиксированной на себе установки, к установке на собеседника, реального партнера по общению; такое общение обладает психотерапевтическими свойствами, приближает человека к большему психическому здоровью, уравновешенности и целостности.

В соответствии с содержанием выделяются **функции общения:**

- *инструментальная* – характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия;
- *интегративная* – раскрывает общение как средство объединения людей;
- *трансляционная* – функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т. д.;

- *самовыражения* – определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста;

- *экспрессивная* – взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний;

- *социализации* – формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами;

- *социального контроля* – регламентация поведения и деятельности.

Деловое общение можно рассматривать в единстве трех его сторон:

- общение как обмен информацией (коммуникативная сторона);
- общение как взаимодействие (интерактивная сторона);
- общение как восприятие людьми друг друга (перцептивная сторона).

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

Средства коммуникативного общения можно разделить на *вербальные (словесные)* – передача информации и *невербальные* – передача отношения к партнеру по общению.

Невербальное поведение выражает психическое состояние человека. К числу *невербальных* относятся следующие **средства:**

- кинесические (зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении);
- средства общения, связанные с голосом (просодика и экстралингвистика);
- такесические (тактильное воздействие);
- проксемические (пространственная ориентация).

**Кинесические средства общения** включают:

- *мимику* – движение мышц лица; мимика характеризуется целостностью и динамичностью (при неподвижном или невидимом лице лектора теряется 10–15% информации); по мимике определяется эмоциональное состояние индивида: радость, удивление, печаль, гнев, отвращение, страх;

- *взгляд, визуальный контакт* – отражает эмоциональное состояние человека, свидетельствует о расположенности к общению: если на нас смотрят мало, то к тому, что мы делаем или говорим, относятся без интереса, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение;

- *позу* – положение человеческого тела, типичное для данной культуры;

поза определяет статус человека (чем выше статус, тем непринужденнее поза); по позе можно судить о закрытости или расположенности к общению;

- *жесты* – разнообразные движения руками и головой; жестикуляция характеризуется интенсивностью, которая зависит от национальной культуры и эмоционального состояния;

- *походку* – стиль передвижения, по которому легко распознать эмоциональное состояние.

К невербальным *средствам, связанным с голосом*, относятся:

- *просодика* – ритмико-интонационная сторона речи (высота и тембр голоса, громкость голосового тона, скорость речи, сила ударения);

- *экстралингвистика* – включение в речь пауз, плача, кашля, смеха, вздохов.

*Такесические средства общения* – динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя (биологически необходимая форма человеческого общения). Эти средства должны использоваться с учетом следующих факторов: статус общающихся сторон; возраст; пол; степень знакомства; национальные обычаи, традиции. *Проксемические средства* – ориентация партнеров в момент общения, дистанция между ними, определяемая культурными и национальными факторами.

Проксемика учитывает также *ориентацию на угол общения* – поворот тела, носка ноги в направлении партнера или от него (направление мыслей). Важно учитывать позиции общающихся сторон за столом.

Функцией *вербальных средств* общения является передача информации, которая осуществляется при помощи языка. При этом частично искажается смысл и происходит потеря информации. Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия *коммуникативных барьеров*:

- *информационно-дефицитный барьер* – механический обрыв информации и отсюда ее искажение, неясность;

- *замещающе-искажающий барьер* – придание полученной информации иного значения чаще возникает, когда передача идет через несколько человек – ретрансляторов;

- *фонетическое непонимание* – разные языки, диалекты общения, дефекты речи и дикции, неправильный грамматический строй речи;

- *семантический барьер* – различия в системах значений (тезаурусах) участников общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи);

- *стилистический барьер* – несоответствие стиля речи коммуникатора ситуации общения (или психологическому состоянию);

- *логический барьер* – логика рассуждения коммуникатора либо слишком сложна для реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказательств (женская, мужская, детская логика);

- *социально-культурные различия* – социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора для реципиента и соответственно степень внимания к

предлагаемой информации.

Величина потерь информации определяется: совершенством человеческой речи; полнотой и точностью воплощения мысли в словесную форму; наличием или отсутствием доверия к собеседнику; личными целями и устремлениями; совпадением или несовпадением словарного запаса.

Помимо информативной части сообщение имеет личностный смысл – жалоба, трудности решения проблемы, успехи.

Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать (можно слушать, но не слышать). К ошибкам слушания относят: перебивание собеседника; поспешные выводы; поспешные возражения; непрошенные советы.

Коммуникативные навыки можно развивать и совершенствовать.

Главное назначение общения – воздействие на партнера, взаимодействие, которое может быть ориентировано на *контроль* и *понимание*.

**Стратегия «контролера»** – стремление контролировать, управлять ситуацией, поведением других, желание доминировать.

**Стратегия «понижателя»** – стремление понять ситуацию и поведение других, желание лучше взаимодействовать, избегать конфликтов, т. е. соблюдать равенство партнеров.

Общение осуществляется по тому или иному поводу, характер общения определяется открытостью или закрытостью **предметной позиции**:

- *открытость общения* — способность выразить свою точку зрения на предмет и готовность учесть позиции других;

- *закрытость общения* – неспособность или нежелание раскрывать свои позиции, свою точку зрения на предмет общения;

- *смешанные типы общения*: а) одна из сторон пытается выяснить позицию другой, не раскрывая своей; б) один из собеседников открывает партнеру свои позиции, рассчитывая на помощь и не интересуясь его мнением.

При выборе позиции общения следует учитывать степень доверия к партнеру; возможные последствия открытости общения. Можно выделить определенные **этапы процесса общения**.

**1. Установление контакта.** Задача контактной фазы – побудить собеседника к общению и создать максимум возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений. Правила установления контакта:

- продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения (возможно применение невербальных средств – улыбка, наклон головы, выражение глаз), создать атмосферу доброжелательности;

- словесное обращение (приветствие) – сделать паузу, дождаться ответа, увидеть открытость или закрытость партнера к общению;

- не вступать в контакт, если собеседник занят (разговаривает, причешивается), начинать его словами «вы», «ты», а не «я», «мы».

**2. Этап ориентации** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему, вовлечь партнера. Задачи этого этапа:

- вызвать интерес к предстоящей беседе и вовлечь собеседника в обсуждение;

- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

На этом этапе сразу выясняют, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий или развернутый, подробный).

**3. Активное обсуждение вопроса** в непринужденной атмосфере, которая создается с помощью шутки, повышения эмоционального тона собеседника (похвала, напоминание о приятных событиях и т. п.), включения собеседника в выполнение физических действий (просьба о помощи, благодарность).

С учетом самооценки партнера, которую можно повысить или понизить, и правильного распределения ролей по принципу «доминирование – подчинение» возможны:

- «*пристройка сверху*» – выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле; полное отсутствие контакта глаз; медленная речь с выдержанными паузами; навязывание собеседнику определенной дистанции;

- «*пристройка снизу*» – приниженная поза; постоянное движение глаз снизу вверх; быстрый темп речи; предоставление инициативы партнеру;

- «*пристройка на равных*» – синхронизация темпа речи; уравнивание громкости речи; установление обмена взглядами.

Для обсуждения проблемы необходимы вербальные навыки: умение слушать и умение говорить.

**4. Принятие решения** определяется предыдущей стадией и логически вытекает из нее.

**5. Выход из контакта** имеет целью создать хорошее последнее впечатление (образ), что будет влиять на последующие деловые отношения.

Термин «*социальная перцепция*» (*социальное восприятие*) впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие социальным, он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Дж. Брунер экспериментально доказал, что восприятие как предметов, так и людей зависит от индивидуально-личностных и социокультурных факторов происхождения человека.

**Социальное восприятие** представляет собой целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Психологические механизмы будут разными при восприятии незнакомых людей и людей, с которыми уже общались: в первом случае – механизмы межгруппового общения, во втором – межличностного общения.

Основа восприятия незнакомых людей – **социальная стереотипизация**, т.е. восприятие явлений или людей как представителей той или иной социальной группы. Почти каждый взрослый, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить его социально-психологические характеристики: черты характера; возраст; социальный статус; профессию.

Создаваемый образ партнера-регулятора последующего поведения. Правильность и эффективность общения зависят от того, с кем мы общаемся. Люди, вступающие в общение, не равны по социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу.

При восприятии незнакомых людей могут быть допущены **ошибки**, обусловленные рядом факторов.

**Фактор превосходства** действует при неравенстве партнеров. Превосходство может проявляться во внешнем виде (одежда, драгоценности, оформление кабинета и т. п.) и манере поведения. Под воздействием фактора превосходства возможна недооценка или переоценка партнера.

**Фактор привлекательности** – склонность переоценивать внешне привлекательного человека и недооценивать непривлекательного. Привлекательность – это не только индивидуальное впечатление, но и социальный атрибут, так как знаки привлекательности меняются в различных социальных эпохах, социальных и национальных группах. Экспериментально доказано, что красивые люди воспринимаются более умными, добрыми, общительными, чем некрасивые.

**Фактор отношения к ним** – люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются лучше, чем люди, относящиеся к нам плохо. Отношение к нам проявляется в согласии или несогласии с нашей позицией. Мы склонны тем выше оценивать человека, чем ближе его мнение к нашему собственному.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

1. Что такое общение?
2. Соотнесите понятия «коммуникация» и «общение». Какое является более широким?
3. Что такое деловое общение?
4. Каковы особенности делового общения?
5. В чем состоит цель общения?
6. Средства общения – что это такое? Каковы их виды?
7. Перечислите функции общения.
8. Назовите три взаимосвязанные стороны делового общения.
9. Назовите этапы общения.
10. Какие факторы могут обусловить ошибки, допускаемые при восприятии незнакомых людей.
11. Назовите психологические механизмы восприятия людей, с которыми уже встречались.

### **ТЕСТЫ**

**1. Какие из следующих видов взаимодействий являются:  
а) коммуникацией; б) общением:**

- 1) связь человека и машины;
- 2) телефонная связь между индивидами;
- 3) внутривидовая связь животных;

- 4) разговор матери с сыном;
- 5) связь между компьютерными системами.

**2. Цель делового общения:**

- 1) приобщение инициатора общения к ценностям партнера;
- 2) находится вне самого взаимодействия субъектов;
- 3) находится в самом взаимодействии субъектов;
- 4) приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения.

**3. Невербальное средство общения кинесика – это:**

- 1) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 2) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 3) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 4) ритмико-интонационные стороны речи;
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

**4. Невербальное средство общения такесика – это:**

- 1) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;
- 2) ритмико-интонационные стороны речи;
- 3) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 4) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 5) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений.

**5. Невербальное средство общения экстралингвистика – это:**

- 1) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 4) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 5) ритмико-интонационные стороны речи.

**6. Невербальное средство общения просодика – это:**

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 2) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 4) ритмико-интонационные стороны речи;
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

**7. Невербальное средство общения проксемика – это:**

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;
- 3) ритмико-интонационные стороны речи;
- 4) биологически необходимая форма человеческого общения, про-

являющаяся в виде динамических прикосновений;

5) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

**8. Дайте определения понятий: а) коммуникативная сторона общения; б) интерактивная сторона общения; в) перцептивная сторона общения:**

- 1) общение как взаимодействие;
- 2) общение как обмен информацией;
- 3) общение как восприятие людьми друг друга.

**9. Дайте определения следующих видов коммуникативных барьеров: а) информационно-дефицитный; б) фонетическое непонимание; в) стилистический; г) социально-культурные различия; д) замещающе-искажающий:**

1) политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора для реципиента и соответственно степень внимания к предлагаемой информации;

2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;

3) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов;

4) механический обрыв информации;

5) несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения.

**10. Дайте определения следующих видов коммуникативных барьеров: а) семантический; б) логический; в) замещающе-искажающий; г) фонетическое непонимание; д) стилистический:**

1) рассуждение коммуникатора либо слишком сложно для реципиента, либо кажется ему неверным, противоречит присущей ему манере доказательств;

2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;

3) различие в системах значений (тезаурусах) участников общения;

4) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов;

5) несоответствие стиля речи коммуникатора ситуации (психологическому состоянию) общения.

**11. На основании какого признака выделяют материальное, когнитивное, деятельное, кондиционное, мотивационное общение?**

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по типам.

**12. На основании какого признака выделяют биологическое, социальное, деловое, личностное, инструментальное, целевое общение?**

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;

- 3) по формам;
- 4) по типам.

**13. На основании какого признака выделяют прямое/косвенное, не посредственное/опосредованное, межличностное/массовое общение?**

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по ориентациям.

**14. На основании какого признака выделяют императив, манипуляцию, диалог?**

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по типам.

**15. Дайте определение функций общения: а) инструментальная; б) интегративная; в) самовыражения; г) трансляционная:**

- 1) средство объединения людей;
- 2) форма взаимопонимания психологического контакта;
- 3) передача конкретных способов деятельности, оценок;
- 4) социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

**16. Дайте определение функций общения: а) экспрессивная; б) социального контроля; в) социализации:**

- 1) формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами;
- 2) регламентация поведения и деятельности;
- 3) взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний.

**17. Укажите вербальные средства общения:**

- 1) мимика;
- 2) речь;
- 3) взгляд;
- 4) поза;
- 5) жест.

**18. Какие психологические механизмы используются в перцептивной стороне общения незнакомых людей?**

- 1) эмпатия;
- 2) социальная стереотипизация;
- 3) рефлексия;
- 4) идентификация;
- 5) интерпретация.

### ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

**1. Проанализируйте** слова Дж. Д. Рокфеллера: «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».

**2. Заполните таблицу.**

<i>Вид общения</i>	<i>Расстояние (см)</i>	<i>Ситуация общения</i>

**3. Заполните таблицу.**

<i>Расположение за столом</i>	<i>Характер общения</i>		
Напротив			
По обе стороны угла			
По одну сторону стола			
По диагонали			

**4. Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать (можно слушать, но не слышать).** Перечислите ошибки слушания.

## ТЕМА: СПОСОБЫ И МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Основные понятия темы:** переговоры; сотрудничество; переговорный механизм; этапы переговоров; переговорный процесс; субъекты переговоров; предмет переговоров; стратегическая линия переговоров; тактические приемы переговоров.

**Переговоры** – это процесс, в ходе которого стороны продвигаются с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто соглашение.

Именно эта характеристика в итоге может считаться центральной при сравнении всех вариантов и всех возможных трактовок, углубленных или сокращенных определений, которые только могут быть даны переговорам.

Переговоры – сложный процесс, включающий:

- поиск соглашения между партнерами, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;
- дискуссию между двумя и более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны является ясным и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися пересекающимися интересами, в ходе которого они достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Переговоры как процесс представляют собой целостное единство содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, документы обсуждения, протокол), отношений.

В ходе переговоров любая составляющая может быть более актуальной.

Независимо от темы деловых переговоров можно выделить шесть ключевых характеристик:

- проводятся самостоятельно или в составе группы;
- ставят своей целью устранение угрозы конфликта, возникающего между сторонами на протяжении всего хода переговоров;
- затрагивают денежные вопросы или вопросы обмена (товаров, услуг);
- проводятся при непосредственной встрече сторон (лицом к лицу), при этом огромное внимание уделяется как вербальному, так и невербальному общению (жестам, мимике, голосовым характеристикам и пр.);
- затрагивают будущее;
- позволяют добиться решений, принятых совместно заинтересованными сторонами.

Существуют различные классификации видов переговоров.

*В зависимости от объектной (предметной) стороны:*

- финансовые;
- деловые;

- экономические;
- политические;
- военные;
- торговые;
- дипломатические;
- по решению трудовых споров и др.

*В зависимости от субъектной стороны:*

- межличностные;
- межорганизационные;
- межнациональные;
- индивидуальные (два человека договариваются о реализации своих общих целей);
  - индивидуальные с посредником (медиатором);
  - коллективные (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду);
    - двусторонние (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно);
    - трехсторонние;
    - многосторонние.

*По характеру коммуникации:*

- деловой разговор;
- консультации;
- дискуссии, дебаты, прения;

*По территориальному статусу:*

- внутренние;
- международные.

*По направленности взаимодействия:*

- переговоры в рамках сотрудничества;
- переговоры в рамках конфликта. В зависимости от результата:
  - плодотворные;
  - безрезультатные.

*По характеру взаимодействия сторон:*

- прямые переговоры (когда все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны решить спорные вопросы без внешней помощи);
  - не прямые (косвенные) переговоры (когда прямого контакта сторон не происходит, а взаимодействие между ними обеспечивается исключительно через посредников).

*Переговоры необходимы в следующих случаях:*

- односторонние действия невозможны;
- односторонние действия невыгодны;
- нет предусмотренных в законодательном порядке процедур;
- досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное.

*В переговорах нет надобности, если:*

- имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного);
- стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде);
- сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Выделяют два главных предназначения переговоров – разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Субъекты и предмет переговоров. Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это, прежде всего, лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговоров) и доверием сторон, интересы которых они представляют.

Неявными участниками переговоров могут выступать эксперты. Их задача в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации и выявлять источники и причины той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, аренда, распределение обязанностей и сферы ответственности и др.

На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

### **Понятия «решение» и «результат» переговоров**

Слово «решение» имеет несколько толкований: как вид деятельности и как результат. Применительно к переговорам решение – вид деятельности, связанный с исследованием, нахождением, выбором, принятием и осуществлением определенных вариантов действий, направленных на удовлетворение интересов сторон в рамках переговоров.

Все существующие разновидности решений невозможно классифицировать по какому-то одному общему признаку.

В зависимости от целей и методов разработки различают следующие основные *разновидности решений*:

1) *по масштабам объекта*:

- глобальные (охватывающие все стороны обсуждаемой проблемы в рамках предмета переговоров);
- локальные (рассматривающие определенную часть проблемы);

2) *по характеру целей*:

- стратегические (определяющие генеральные задачи возникшей проблемы в рамках предмета, переговоров);

- тактические (в которых разработаны подходы к осуществлению более частных задач, ориентированных на реализацию выработанной стратегии);

- оперативные (направленные на осуществление первоочередных проблем);

3) *по периоду осуществления:*

- перспективные (рассчитанные на длительный период в рамках предмета переговоров);

- текущие, среднесрочные (являющиеся частью перспективных решений);

- краткосрочные (направленные на обеспечение выполнения перспективных и текущих решений);

4) *в зависимости от круга проблем:*

- комплексные (связанные с решением многих сторон проблемы в рамках предмета переговоров);

- частные (относящиеся к одной из сторон проблемы);

5) *по условиям, в которых принимаются:*

- решения, принимаемые в условиях определенности;

- решения, принимаемые в условиях риска, относящиеся к разряду вероятностных;

- решения, принимаемые в условии неопределенности, относящиеся к разряду поисковых;

6) *по способу воздействия на управляемый объект:*

- прямые;

- директивные;

- косвенные;

7) *по психологическому критерию:*

- интуитивные;

- аналитические;

- полуинтуитивные – полуаналитические;

8) *по признаку субъектности принятия решений:*

- индивидуальные (принимаются ответственным за решение участником переговоров);

- коллегиальные (процесс совместного выбора и принятия);

- смешанные (сочетание индивидуального и коллегиального типов). В переговорном процессе выделяют два вида результата – конечный и промежуточный.

Конечный результат переговоров – это либо заключение договора (соглашения), либо его срыв.

Промежуточный результат – это договоренности, заявления о намерениях, о продолжении консультаций и т. п.

На личностном уровне результат переговоров участники оценивают с позиции его соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами цели. С этой точки зрения переговоры бывают:

- успешными (когда они в наибольшей степени соответствуют поставленной цели);
- неуспешными (когда они не соответствуют поставленной цели);
- сочетающимися (когда они в большей или меньшей степени соответствуют поставленной цели каждой из сторон).

Результатом переговоров могут выступать самые разные акты, т. е. различные документы. В первую очередь к ним относится договор.

**Договор** – это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров.

Результаты переговоров обычно фиксируются путем обмена договорами, которые имеют строго определенную форму изготовления.

Договоры могут быть подвергнуты денонсированию, т. е. заявлению о желании одной из сторон прекратить действие договора предусмотренным в самом документе способом (правовой акт), и одностороннему расторжению (антиправовой акт).

Тщательная *подготовка к переговорам* – основной фактор их успеха. Она включает: изучение предмета переговоров (разобраться в стоящих перед участниками проблемах, определить пути достижения договоренностей, составить перечень своих и чужих интересов, сформировать предложения и их аргументировать, подготовить сильные ответы на возражения, определить уступки, на которые возможно пойти и др.) и сбор информации о противоположной стороне (их потребности, мотивы и скрытые намерения, манера поведения и др.).

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа.

Здесь необходимо:

- определить предмет переговоров (о чем будут переговоры);
- установить возможного партнера;
- получить максимально возможную информацию о предполагаемом партнере: его надежность, опыт участия в аналогичных переговорах, финансовые дела, личностные характеристики и пр.;
- выявить наличие альтернатив данным переговорам (возможно ли решить проблему самостоятельно или с другим, более выгодным партнером);
- определить, нужно ли участие экспертов; если да, то в какой области (юристы, экономисты, технологи и пр.); далее следует сформулировать задания экспертам, указав сроки;
- провести содержательный анализ проблем (при необходимости совместно с экспертами).

*Постановка целей и задач.* К переговорам следует подходить, имея четкие цели. При этом они, без сомнения, должны быть завышены, так как для достижения конкретной цели зачастую приходится запрашивать больше, чем вы надеетесь получить. Желательно определить главную цель, а также те цели, которые могут служить альтернативными или второстепенными. Суть в том, что необходимо иметь диапазон целей.

*Стратегическая линия и тактические приемы.* Стратегия, которой необходимо придерживаться в ходе переговоров, устанавливает генеральную линию, или политику. Цель стратегии – добиться желаемых результатов. И если стратегия определяет конечный результат переговоров, то тактика – ряд последовательных шагов на этом пути. К стратегическим относятся вопросы выделения основных критериев переговоров, сбор интересующей информации, анализ проблемы, формулировка ожидаемого результата. Если вопросы выбора стратегии – дальний прицел переговоров, то тактика – это то, чем нужно заниматься здесь и сейчас. Она составляет самую суть переговоров, это наши предпринимаемые действия и возникающие у нас реакции. Поэтому существует множество тактических приемов, специфичных для каждого конкретного случая. Тем не менее, несмотря на большое разнообразие переговоров, тактические приемы должны отвечать одному условию: чтобы встреча сторон прошла успешно, необходимо следить за их соответствием и совместимостью с выбранной стратегической линией.

*Значение слов.* В переговорах практически каждое высказывание имеет скрытое значение, подтекст. Некоторые слова маскируют истинную позицию, а некоторые факты подаются в более выгодном свете.

Приведем список выражений, которые часто используются для маскировки истинной позиции и во избежание слова «нет», и реальные значения, которые должны быть им приписаны.

*Проведение переговоров.* Успех начала переговоров во многом зависит от того, насколько уверенно вы себя чувствуете. Приступая к переговорам, помните, что вы должны быть приятны в общении, уверены в себе и занимать четкую позицию. Если вам удастся направить переговоры в правильное русло, значит, вы на пути к взаимным договоренностям с противоположной стороной.

При первой встрече после рассадки за столом переговоров руководитель принимающей стороны должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям. Затем своих коллег представляет руководитель другой стороны. Если руководители не знакомы, «хозяин» представляется первым или лучше, если его представит посредник (это может быть шеф по протоколу этой организации). Если в зале есть технический персонал, считается вежливым представить этих людей тоже. После обмена визитными карточками (ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации) допустимо положить их на стол перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, что позволит вести беседу, обращаясь друг к другу по имени, и при этом хорошо представлять себе уровень полномочий собеседников (при этом количество лежащих на столе карточек не должно превышать разумных пределов, и не забудьте забрать их с собой после окончания переговоров). При большом количестве участников обмен визитными карточками затруднен, поэтому не обязателен. В этом случае перед каждым участником переговоров должен находиться список членов делегации партнеров, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с

неофициальных фраз, подчеркивающих внимание руководителя принимающей стороны (или, если встреча происходит на нейтральной территории, руководителя стороны – инициатора переговоров) к собеседникам. Эта вступительная часть не должна превышать 5 минут, но с учетом национальных особенностей может и затянуться. Затем переходят к повестке дня переговоров. Инициатива начала деловой части переговоров принадлежит «хозяевам», а завершения – «гостям».

Как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово любому из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев беседа ведется руководителями сторон.

Как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов, которые следует уточнить в самом начале переговоров. Речь идет об уточнении интересов, позиций, целей и задач каждой из сторон – участниц переговоров.

Важно не допускать типичных ошибок:

- затягивание этапа уточнения (слишком подробное выяснение несущественных деталей, что ведет к потере темпа ведения переговоров);
- невыяснение важных деталей, что может привести к различному толкованию договоренностей и, как следствие, возможному конфликту партнерами.

Крайне важно в начале встречи выяснить, что общего между вами и противоположной стороной, поскольку именно здесь лежат точки соприкосновения, которые в будущем могут привести к взаимным договоренностям.

Необходимо тщательно продумать, как вы будете составлять свое предложение и как представите его партнеру. Следует ли включать в него все с самого начала или из тактических соображений какие-то пункты лучше оставить «на потом».

На начальном этапе переговоров для уточнения неясных моментов в позиции партнера важна роль вопросов. Следует взять на себя инициативу задавать вопросы, так как информация исключительно важна для результата переговоров. Значение имеют не только сами вопросы, относящиеся к делу и обеспечивающие вас информацией, но и используемые фразы и навыки, стимулирующие более открытый обмен точками зрения.

В идеале завершения переговоров – это окончательное достижение договоренностей по кругу обсуждаемых вопросов. На конечной стадии переговоров становится возможным подготовить отношения для других встреч.

Результат переговоров должен быть закреплен документально. Письменный вариант договора должен отвечать следующим требованиям:

- отражать суть переговоров (что вы получаете, сколько платите за то, что получаете и т. д.);
- быть лаконичным;
- отражать факты;

- быть предельно точным;
- содержать условия расторжения договора;
- быть скрепленным подписями сторон.

Также необходимо провести анализ переговоров, задав себе следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности и как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникали неожиданности в ходе ведения переговоров;
- какие принципы и тактику ведения переговоров можно использовать в будущем.

Область, открывающаяся перед вами после выдвижения предложения, называется зоной конкретных предложений, или зоной переговоров по существу вопроса. Находясь в зоне конкретных предложений, вы обязаны воспользоваться появлением общих интересов, поскольку без наличия пересечения интересов сторон ведение дальнейших переговоров немыслимо.

*Работа с возражениями.* Существует несколько вариантов реакции на возражения:

- 1) подхватить возражение;
- 2) обдумать вместе;
- 3) повторить возражение в форме вопроса;
- 4) риторическое согласие (метод «да, но...»);
- 5) предупредить ожидаемые возражения;
- 6) отложить возражение;
- 7) не услышать возражения.

Прежде всего, важно самому быть ориентированным на конструктивный характер ведения переговоров. Что это значит? Есть несколько моментов, которые необходимо иметь в виду.

1. Вступая в переговоры, внимательно проанализируйте задачи, которые вы собираетесь реализовывать с их помощью. Важно, чтобы на первом месте было *решение проблемы*. Другие задачи могут быть реализованы иными средствами. Даже для обмена мнениями, точками зрения, взглядами целесообразнее использовать не переговоры, а консультации, встречи. Это сразу ориентирует партнера на то, что в данном случае не предполагается принятие совместного решения, а значит, ожидания будут иными, и ваш собеседник не будет считать себя в какой-то степени обманутым. Если же в рамках консультаций намечается выход на договоренности, диалог может быть продолжен в форме переговоров.

2. Ориентируйтесь, прежде всего, на *партнерские взаимоотношения*, не пытайтесь «обыграть» противоположную сторону. Одно из основных правил: никогда первыми не применяйте различного рода приемы, направленные на конфронтацию. Напротив, позитивное влияние на ход переговоров часто оказывает внесение конструктивных идей по разрешению противоречий. Стремление к конструктивности, проявление доброй воли вызывают обычно

аналогичные действия со стороны партнера.

3. Для того чтобы диалог с партнером был конструктивным, нужно *соблюдать закономерности построения переговорного процесса*: последовательность этапов, пропорциональность способов подачи позиции, адекватность применения тактических приемов. Особое внимание необходимо обращать на следующее:

- начинать переговоры не следует с рассмотрения тех моментов, которые разделяют позиции;
- во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может только вызвать раздражение.

Как правило, на переговорах продуктивной является ориентация обоих участников на поиск новых возможных вариантов решения. Часто трудно бывает удержаться от соблазна попытаться найти решения, как можно ближе стоящие к нашей позиции, а не к позиции партнера. И все же от этих попыток следует отказаться. Любые варианты взаимовыгодных решений имеет смысл искать в зоне взаимоприемлемости, как бы сложно это ни было.

4. Необходимо внимательно отнестись к построению *деловых взаимоотношений* с партнером непосредственно за столом переговоров. При их ведении внимательно выслушивайте других участников. Если что-либо осталось непонятным, лучше задать прямой вопрос, например: «Что вы имеете в виду под...?», либо уточнить: «Правильно ли я вас понял?».

Ведя диалог с партнером, важно иметь в виду, что переговоры предполагают активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность – заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Не следует забывать, что переговоры – это, прежде всего, диалог равноправных участников.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

1. Что такое переговорный процесс?
2. В чем выражается роль переговоров в жизни общества?
3. В чем проявляется актуальность переговоров?
4. Каковы основные элементы и характеристики переговоров?
5. Какие существуют виды переговоров?
6. В чем состоят функции переговоров?
7. Что такое субъект и предмет переговоров?
8. Раскройте содержание понятий «решение» и «результат» переговоров.

### **ТЕСТЫ**

**1. Согласны ли вы, что основными стадиями переговорного процесса являются:**

- а) подготовка к переговорам;
- б) процесс их ведения;

в) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей;

г) поддержание дружеских отношений с участниками переговорного процесса:

1) да;

2) нет.

**2. Назовите три типа совместных решений участников переговоров:**

1) компромиссное, или «серединное» решение;

2) нахождение принципиально нового решения и «снятие» тем самым основных прежних противоречий;

3) ассиметричное решение;

4) односторонние действия;

5) вынесение спорных вопросов за рамки данных переговоров.

**3. В чем истоки конфронтационного подхода:**

1) в уверенности, что целью переговоров является победа;

2) конфронтационном сознании;

3) реализации девиза «кто кого»;

4) азарте получить как можно больше при минимальных уступках.

**4. При деловых переговорах одной из важнейших составляющих образа партнера» наряду с надежностью является:**

1) обаятельность;

2) компетентность;

3) нейтральность;

4) неконфликтность.

**5. Выберите правильный ответ относительно данного утверждения:**

«Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и ситуации; формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции их участников; определение возможных вариантов решения; подготовку предложений и их аргументацию; составление необходимых документов и материалов»:

1) да;

2) нет;

3) ответ неполный.

**6. Все ли перечисленные приемы относятся к тактическим:**

1) уход;

2) выжидание;

3) «салями»;

4) выражение согласия;

5) выражение несогласия;

6) выдвигание требований в последнюю минуту;

7) пакетирование или увязки;

8) постепенное повышение сложности.

**7. В каких случаях применяется тактика угроз и давления? Отметьте правильные ответы:**

- 1) в пропагандистских целях;
- 2) для демонстрации собственной «принципиальной позиции»;
- 3) создания конструктивной атмосферы переговоров;
- 4) принуждения к уступкам.

**8. Согласны ли вы с утверждением, что совместный с партнером анализ проблемы предполагает отказ от обсуждений позиций и переход к рассмотрению лежащих в их основе интересов?**

- 1) да;
- 2) нет.

### **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Проанализируйте высказывание:** «Немыслимо провести переговоры в одиночку. Это все равно, что пытаться хлопнуть в ладоши одной рукой».

**2. Задание.** Сближение позиций на основе компромисса путем уступок не единственный тип возможных решений по переговорам. Довольно яркий пример, иллюстрирующий возможности нахождения иных решений, приводят в своей книге Р. Фишер и У. Юри. Две сестры спорят о том, как разделить апельсин. Каждая приводит аргументы, обосновывающие, что она должна получить если не весь апельсин, то большую его часть. В конце концов они решают разделить его пополам. Найдите принципиально новое решение в данной ситуации.

**3. Игра на освоение подходов в ведении переговорного процесса «Треска Кодли».**

**4. Тренинг ведения переговоров «Железная дорога».**

Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация. Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки СА и СБ: одна открывается компанией А, другая – компанией Б.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании Б. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и Б не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза, наиболее возможного дохода в месяц.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании Б. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию.

Необходимые для расчетов параметры компаний представлены в таблице:

<b>Параметры</b>	<b>Компании</b>	
	<b>А</b>	<b>Б</b>
Количество вагонов	30	20
Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

*Решение:* по мнению экспертов, максимально выгодным для компании *Б* был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания *А*, перечисляя при этом на счет компании *Б* по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания *Б* получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании *А* в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании *А* составит 9 долларов 33 цента за тонну.

**5. Задание.** Оценка знаний протокольной стороны переговоров.

Вы – представитель администрации района, занимающийся разработкой конгресс-тура. Вам предстоит подготовить и провести переговоры с партнерами для достижения поставленной цели.

Заполните таблицу, выбирая вариант ответа (ответов) к предлагаемым утверждениям.

<b>Возможные варианты ответа</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
а											
б											
в											

1. Договариваясь о встрече, вы:

- а) назовете время встречи;
- б) предложите партнеру назвать удобное для него время встречи;
- в) будете ждать, когда партнер сам предложит время.

2. Каким правилом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны:

- а) принципом оптимальности;
- б) принципом паритета;
- в) никак не регулируется.

3. Как влияет количество членов делегации на процесс переговоров:

- а) никак не влияет;
- б) малочисленные делегации быстрее заключают соглашение;
- в) многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

4. Какую информацию обязательно следует получить до того, как отправиться на переговоры с партнером:

- а) общую;
- б) об особенностях его личностных качеств;
- в) о пределах его компетенции в решении важных вопросов.

5. *Планируя программу переговоров, какую последовательность вы предложите:*

- а) встреча, размещение, отдых, переговоры;
- б) встреча, размещение, переговоры, отдых;
- в) встреча, переговоры, размещение, отдых.

6. *Какую продолжительность переговоров в день вы предложите при планировании:*

- а) не более 6 часов в день;
- б) не более 2 часов в день;
- в) по обоюдному соглашению.

7. *Организуя место для переговоров, что вы предпочтете:*

- а) специальное помещение для проведения переговоров;
- б) одну из комнат офиса;
- в) не имеет значения.

8. *Куда лучше поставить напитки для участников переговоров:*

- а) все равно куда, лишь бы они находились поблизости;
- б) на отдельный столик;
- в) непосредственно перед каждым участником.

9. *Вы не хотите, чтобы в помещении для переговоров курили. Что проще всего для этого предпринять:*

- а) сделать устное или письменное объявление;
- б) дать информацию о месте нахождения курительной комнаты;
- в) не ставить на стол для переговоров пепельницы.

10. *Делегацию гостей следует посадить:*

- а) лицом к окну;
- б) спиной к окну;
- в) не имеет значения.

11. *Как лучше рассадить участников при трехсторонних переговорах:*

- а) как будет удобно принимающей стороне;
- б) по часовой стрелке вокруг круглого стола;
- в) не имеет значения.

## ТЕМА: ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

**Основные понятия темы:** поведение; этикет; руководитель; подчиненный; сотрудник; имидж; манеры.

Этика оперирует нравственными категориями. Этикет регламентирует, что допущено и приемлемо в данном обществе или в данной группе людей.

Этикет (фр. *etiquette* – ярлык, надпись, этикетка) – совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления взаимоотношений людей в процессе их общения, составная часть культуры человека и общества.

Существование человека в среде себе подобных, взаимодействие друг с другом в процессе общения и совместной деятельности является одной из важнейших составляющих бытия, условием нормального развития человека, универсальным способом познания не только окружающих людей, но и самого себя. Вне общения нет личности.

Но процесс общения не может носить спонтанного, непредсказуемого характера. Чтобы он протекал нормально, бесконфликтно и приводил к ожидаемым и значимым для обеих сторон результатам, он должен подчиняться определенным правилам внешнего поведения, совокупность которых обозначается понятием «этикет».

Правила этикета выражают нравственную форму (забота, уважение, защита) и эстетическую форму (красота поведения, изящество). Каждый элемент делового общения имеет свои правила и нормы.

Внешние формы поведения только тогда становятся элементом и показателем истинной культуры, когда они наполняются нравственным содержанием, служат внешним оформлением искреннего уважения к другому человеку, к его личному достоинству, готовности помочь, оказать услугу, поддержать. «Ледяная» или «хамская» вежливость не имеют ничего общего с подлинной культурой человека. Правила этикета, соблюдаемые лишь внешне, позволяют человеку в зависимости от обстоятельств и индивидуальных черт характера с легкостью отступать от них.

Одна из древнейших традиций у любого народа – дарение подарков в знак уважения, благодарности, любви. Однако, наверное, нет другой области служебного этикета, которая вызывала бы столько различных мнений и разногласий, сколько проблема подарков в деловой жизни. В одних странах (например, в Японии) с давних времен выработан и до сих пор строго соблюдается официально утвержденный порядок обмена подарками в сфере деловой жизни, называемый «осейбо». Следуя этому обряду, исполняемому в первой половине декабря, японцы ежегодно тратят огромные суммы, исчисляемые сотнями миллионов долларов, на подарки своему начальству и другим лицам, с которыми хотят поддержать хорошие деловые отношения. В других странах дарение подарков должностным лицам ограничивается строго определенными рамками или вообще запрещается. В некоторых странах введены определенные ограничения на стоимость подарка, который имеет

право принять или вручить государственный служащий. Так, правительственным служащим США на расходы для делового подарка выделяют 25 долларов. Президенту США запрещено принимать любые подарки стоимостью свыше ста долларов.

Подарок – не долг и не выполнение обязательств, а материализация дружеских отношений, поэтому за ним не должен стоять какой-либо умысел или корыстные цели; он не должен ставить в неловкое или обязывающее положение того, кому этот подарок предназначается.

1. Прежде всего, должен быть соответствующий повод для дарения подарка.

Подарки уместны:

- *в случае поздравления* с днем рождения сотрудника, с вступлением его в брак, с рождением в его семье ребенка;
- *по случаю ухода сотрудника на пенсию*, «круглой» даты в его трудовой деятельности;
- *в знак благодарности за сверхурочную работу* в неудобное для человека время или сжатые сроки; за бескорыстную добровольную помощь в служебной ситуации; за помощь в сопровождении по незнакомому городу;
- *в знак извинения* за какие-либо недоразумения, за невольно нанесенную обиду, причиненное неудобство;
- *в знак сочувствия* в связи с болезнью, в целях моральной поддержки в случаях возникших у сотрудника неприятностей на службе и т. д.

2. Важным моментом в обмене подарками между сослуживцами является взаимность, предполагающая равновесие взаимоотношений между людьми. Поэтому подарок не должен быть дорогим, сохраняя скорее символический характер. Здесь необходимо соблюдение чувства меры и деликатности.

3. В служебной ситуации уместны недорогие подарки, например фотоальбом; справочники, словари, книги (особенно хороши отвечающие индивидуальным интересам и увлечениям того, кому они предназначаются); красочный календарь, блокнот; кофейная чашка, стакан, бокал; авторучка, канцелярские принадлежности, калькулятор; декоративная ваза, пепельница; рамка для гравюры или фотографии, коробка конфет; духи; часы (при проходах на пенсию от всего отдела) и др.

4. Немаловажное значение имеет и характер служебных отношений с тем, кому вы собираетесь преподнести подарок. Например, в соответствии с требованиями служебного этикета в США можно делать подарки подчиненным, обслуживающему персоналу, но не начальству.

5. К внешнему виду и оформлению подарка этикет предъявляет не меньшие требования, чем к его содержанию. Каждый подарок должен быть упакован безупречно.

6. Кроме стоимости подарка этикет регламентирует и различные стороны самого процесса дарения:

- принимая подарок, следует вежливо поблагодарить за него;
- подарок следует тотчас же в присутствии дарящего освободить от

упаковки и развернуть; освободив подарок от упаковки, нужно еще раз выразить благодарность и похвалить подношение за красоту и практичность, а дарящего – за проявленный при выборе подарка вкус. Следует найти слова благодарности и не подавать виду, даже если подарок пришелся вам не по душе и показался неудачным. Если вам подарили коробку конфет или сигареты, следует тут же предложить их всем присутствующим (если, конечно, это не официальная обстановка);

- цветы преподносят только в распакованном виде. Подаренные цветы нужно немедленно в присутствии дарителя поставить в воду;
- если по какой-то причине вы не можете принять подарок, усматривая в нем корысть или скрытую форму взятки, рекомендуется незамедлительно вернуть его с сопроводительной запиской типа «Благодарю за Ваш подарок, но принять его не могу». Дж. Ягер, развивая эту тему, рекомендует сохранить в этом случае копию записки в своем архиве и удостовериться, что подарок вернулся дарителю.

Не рекомендуется:

- дарить книги, содержание которых вам неизвестно;
- делать дарственные надписи на книгах, если только они не предназначаются в подарок близким знакомым или друзьям;
- дарить оригинальные картины, не зная вкуса того, кому они предназначаются;
- дарить алкогольные напитки, руководствуясь лишь своим вкусом;
- принимая подарок, откладывать неразвернутым, чтобы открыть после ухода подарившего его;
- развернув подарок, произносить фразы типа: «Ну, зачем Вы так потратились!» или «Да зачем же, не было никакой необходимости!»;
- преподносить замужней женщине красные розы, молодоженам – астры или гортензии, а больному – цветы со слишком сильным ароматом (например, белые нарциссы или черемуху).

Один из важных принципов современного служебного этикета, ломающий стереотипы общепринятых представлений о правилах хорошего тона, – принцип субординации, определяющий внешний рисунок поведения служащих во многих ситуациях делового общения.

Если стороны, вступившие в общение, занимают одинаковое служебное положение, то они пользуются общепринятыми формами приветствия: мужчины обмениваются рукопожатием обязательно, женщины – по желанию. При встрече с сослуживцем женщина первой протягивает руку. Если она этого не сделала, мужчине не следует проявлять инициативу.

Этикет не позволяет обмениваться рукопожатием через стол, через порог или какие-либо другие препятствия. Впрочем, и здесь этикет не остается неизменным: в последнее время мы нередко можем быть свидетелями того, как даже во время дипломатических церемоний на самом высоком уровне руководители стран и правительств пожимают друг другу руки, протягивая их через стол.

Немаловажное место в служебных отношениях занимает и процедура представления. Приходя впервые в новый коллектив, вы должны представиться. Если в коллектив вас вводит руководитель или кто-либо из руководства, то представление входит в их обязанности. Обычно пользуются простой и наиболее распространенной формулой типа: «Разрешите представить вам Ивана Петровича Соловьева. Он недавно назначен главным специалистом вашего отдела». Новый работник может представиться и сам. Но в обоих случаях необходимо обращать внимание на то, чтобы фамилия, имя и отчество представляемого человека были произнесены отчетливо и громко. Если вы сразу не расслышали или не запомнили фамилию и имя представляемого, правила приличия разрешают переспросить. В ситуации представления слова «Рад познакомиться с Вами» может произносить только тот, кому представляют, но ни в коем случае не тот, кого представляют.

Представляясь, мужчины встают, за исключением очень пожилых и больных людей, женщины могут не вставать, если только представляемый человек – не пожилой или высокопоставленное лицо (в этом случае вступает в силу принцип субординации, игнорирующий половые различия).

Представленный сидящей женщине мужчина должен слегка наклониться и встретиться с ней взглядом. В соответствии с требованиями субординации, после представления разговор начинает всегда старший по положению.

Обращение, как и приветствие, в служебной ситуации должно носить личный характер. Помнить имена сослуживцев, подчиненных и произносить их, обращаясь к каждому из них, – верный способ создания доброжелательных отношений, душевного расположения. Историки утверждают, что Наполеон помнил имена всех солдат своей старой гвардии.

Руководителю, ведущему прием сотрудников по личным вопросам, следует заранее подготовить список всех записавшихся на прием и, беседуя, обращаться к каждому по имени и отчеству.

Знание основных принципов современного делового этикета позволяет человеку достаточно уверенно ориентироваться в любой нестандартной ситуации, не попадать впросак и не совершать ошибок, дающих повод окружающим усомниться в его воспитанности, что могло бы нанести серьезный урон его имиджу.

Однако лишь знания правил этикета недостаточно. Необходимо уметь естественно и непринужденно следовать установленным требованиям. А это достигается тренировкой, оттачиванием хороших манер, доведением их до автоматического исполнения, не контролируемого сознанием. Если вы выходите, например, из метро, глубоко погружившись в размышления о предстоящей деловой встрече, вы все равно не забудете придержать тяжелую дверь и оглянуться назад, позаботившись об идущих следом за вами. Встречая пришедшую к вам в кабинет сотрудницу, вы не забудете предложить ей сесть, а здороваясь за руку с коллегой, приветливо посмотрите на него. Верно говорят: воспитанный человек – это не тот, кто долго думал, прежде чем поступить правильно, а тот, кто иначе поступить не мог.

Вовсе не обязательно, да и невозможно запомнить сотни правил этикета, важно лишь запомнить одно – необходимо уважительно относиться к другому человеку.

Руководитель и подчиненные в межличностных отношениях на службе руководствуются общепринятыми нормами и правилами этикета, основанными на принципах гуманизма, целесообразности, эстетической привлекательности, что предполагает взаимную вежливость, понимание и доброжелательность, внимательность и чуткость в отношении к окружающим, настрой на сотрудничество.

Указания – рабочий инструмент руководителя. Отдавая распоряжение подчиненному, он каждый раз стоит перед выбором между приказом, поручением и просьбой, опираясь на формальный, профессиональный или личный авторитет.

Уровень эффективности труда значительно снижается, если приказ сопровождается угрозой наказания. Поэтому служебный этикет рекомендует избегать формы приказа во всех случаях, когда распоряжение достаточно облечь в форму просьбы. Подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказания, расценивая ее как стремление к сотрудничеству, основанному на взаимном доверии, веру в способность работника проявить необходимую инициативу и активность при исполнении поручения.

Наказание и поощрение подчиненных как оценка их труда являются функцией руководителя. Право наложения взысканий за ошибки и вознаграждений за успехи определяется спецификой управленческого труда, составляя неотъемлемый элемент служебных отношений.

Порядок наложения взысканий определяется действующим законодательством, регулируется правовыми нормами и обеспечивается соответствующими санкциями. Однако выполняя эту процедуру, руководитель не должен пренебрегать и некоторыми правилами этикета, которые помогают преодолеть естественную в этом случае напряженность в отношениях и сохранить нормальные деловые отношения в коллективе. Напомним некоторые из них.

1. Критика или наказание подчиненного никогда не должны основываться на непроверенных данных или подозрениях.

2. В случае неудовлетворенности качеством выполненной работы руководитель должен прежде всего выяснить, кто поручил этому сотруднику выполнение задачи, с которой он не справился, кто и как его при этом инструктировал и каков был контроль за этой работой. Только после этого может быть установлена степень виновности подчиненного в том, что работа выполнена некачественно.

3. Если просчеты в работе произошли отчасти по вине руководителя, необходимо немедленно и открыто признать это, не пытаясь переложить всю вину на подчиненного: такое поведение руководителя только укрепит его авторитет в коллективе.

4. Прежде чем определить форму воздействия на подчиненного, следует постараться объективно оценить поступок и мотивацию его действий. Подчас действие, воспринятое, на первый взгляд, как проступок, требующий наказания, при объективной и непредвзятой оценке оказывается достойным поощрения.

5. Неудовлетворенность руководителя качеством работы или поступком подчиненного может быть выражена в форме критики. Однако всякая критика должна быть справедливой, объективной, доброжелательной и корректной по форме. Уметь найти правильный тон для замечания и критики – искусство руководителя, а также требование этикета.

6. Наказание должно соответствовать степени тяжести проступка сотрудника, чтобы не вызвать у него ожесточение и чувство несправедливости.

7. Особый такт требуется при вынесении взыскания новому работнику. Первое замечание подчиненному лучше всегда делать наедине, предварительно выяснив обстоятельства дела и попытавшись вместе найти способ разрешения ситуации. Больше всего уважают тех руководителей, которые хвалят на людях, а критикуют с глазу на глаз.

Строгое наказание за первую ошибку обычно не достигает цели. Даже правильное по существу, оно заставляет подчиненного встать в позу защиты, может вызвать озлобление или подорвать уверенность в своих силах.

8. Самое грубое нарушение служебного этикета в ситуации наложения взыскания – публичный разнос в присутствии подчиненных и коллег. Это создает непреодолимый психологический барьер в дальнейших взаимоотношениях руководителя и подчиненного.

9. Правила служебного этикета не позволяют руководителю жаловаться на своих подчиненных.

10. Дисциплинарные взыскания не должны повторяться слишком часто. В противном случае они теряют смысл, ожесточают виновных и лишают их стимула к работе.

11. Важный аспект этикета взаимоотношений руководителя и подчиненных – единство требований ко всем сотрудникам. Недопустимо к одним проявлять снисхождение, к другим – равнодушие или, наоборот, повышенные требования, тем более придирчивость.

12. Чтобы наказание не носило деструктивного характера, а естественные в этой ситуации отрицательные эмоции подчиненного были направлены на свой проступок, а не на руководителя, следует соблюдать определенную тактику ведения разговора с ним. Прежде чем говорить о проступке, следует вспомнить об успехах подчиненного, его достижениях, а заканчивая беседу, остановиться на тех положительных его качествах, которые могут вселить уверенность в успех работы в будущем. Положительные подкрепления (вознаграждения, поощрения) в управленческой практике имеют большое значение. Однако и поощрение требует соблюдения определенных правил этикета.

1. Чтобы вознаграждение достигло своей цели, оно должно быть конкретным.

2. Поощрение должно следовать непосредственно за успешно завершённой

работой, которая заслуживает быть отмеченной.

3. Хороший руководитель заметит и отметит любые успехи подчиненных, независимо от степени их значимости.

4. Важное значение имеет форма выражения признания успеха подчиненного, правильно и вовремя найденное слово.

5. Публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, подчас оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение, казенно выплаченное в окошке кассы.

Культура внутриорганизационных отношений государственных служащих проявляется в форме обращения, установившейся между руководителем и подчиненными. Достаточно распространенное в практике служебных отношений снисходительное обращение начальника к подчиненным на «ты» демонстрирует пренебрежительное высокомерие и неуважение к личности сотрудника, который в силу субординации не может ответить тем же. Эта несимметричность обращения служит почвой для создания нездоровой атмосферы в коллективе, исключает доверительность отношений и взаимное уважение.

Соблюдение правил служебного этикета в общении руководителя с подчиненными не только облегчает отношения между ними, но и служит верным средством создания благоприятных условий для эффективного труда государственного служащего.

Таким образом, во всех ситуациях, возникающих в процессе служебной деятельности, стержень поведения руководителя должны составлять вежливость, доверие к подчиненным и уважение их личного достоинства, искренность и доброжелательность. Но и подчиненные должны усвоить основные правила служебного общения: быть вежливыми, выдержанными, готовыми оказать услугу. Однако предупредительность, которая оборачивается услужливостью, свидетельствует не только о снижении чувства собственного достоинства у подчиненного, но и об отсутствии должной культуры у того, кто принимает такого рода услуги.

### **Внешний вид в деловом общении: правила, нормы**

Внешний вид – это не только одежда, обувь, прическа. Это и выражение лица, и манеры вести себя, разговаривать, обращаться к людям, реагировать на их замечания.

Как утверждают психологи, в 85 случаях из 100 люди строят свое первое впечатление от знакомства с человеком по его внешнему виду, причем судят друг о друге по внешнему впечатлению, которое они производят в течение первых пяти секунд знакомства, и по первым пяти секундам разговора. С первым впечатлением порой бывает трудно расстаться: все, что противоречит ему, вызывает недоверие и настороженность, которые преодолеваются с большим трудом. Подчас какая-нибудь досадная мелочь в одежде или манерах поведения может стать непреодолимым барьером на пути налаживания последующих добрых деловых отношений. Благодаря средствам массовой

информации внешность лидера, политика, государственного служащего приобретает особый вес, становясь носителем достаточно емкой информации о человеке.

Всемирная организация по стандартизации (ISO) включает в обязательную аттестацию специалистов их внешний вид и нормирует их поведение.

Группа социальных признаков внешнего облика человека (одежда, прическа, аксессуары, макияж, манеры поведения) составляет наиболее подвижную, гибкую часть его имиджа, также выступающую объектом целенаправленного воздействия и социального регулирования посредством норм и правил этикета.

Манеры поведения – емкое понятие, включающее в себя и характерные для человека, обратившиеся в привычку жестикуляцию, мимику, походку, и совокупность свойств речи (употребляемые выражения, тон, интонация), и способ одеваться. Кроме того, это и умение адаптироваться к непривычным условиям и ситуациям, сохраняя естественность и уверенность в общении с незнакомыми людьми, завоевывать их внимание; это и способность «излучать» доброжелательность и душевную расположенность к людям или, напротив, сеять вокруг себя страх и нервозность.

Особенности внешнего вида человека – источник информации о его национальной, половой, возрастной принадлежности, социальном и профессиональном статусе, о роде занятий, особенностях характера и воспитания, представлениях, вкусах, интересах и настроении.

Фактор внешности во взаимоотношениях играет важную роль. Успех общения в значительной степени зависит не только от того, насколько человек окажется приветливым и доброжелательным, но и от того, насколько опрятно и элегантно он одет и причесан, насколько его одежда соответствует конкретной ситуации общения.

В любом учреждении существуют определенные, более или менее строгие стандарты одежды для служащих. Когда вы приходите на работу в новую организацию, от вас ждут, что вы будете выглядеть примерно так же, как и другие служащие вашего уровня. В каждой организации, в каждой профессии вырабатываются свои представления о том, «как принято» и «как не принято» одеваться на службе. Даже в рамках одной организации манера одеваться может отличаться в зависимости от занимаемой должности и характера выполняемой работы. Стиль одежды зависит и от того, работаете ли вы в большом городе или в глубинке, где условностей, как правило, меньше.

Целесообразно придерживаться классического стиля одежды в деловом общении.

1. Прежде всего, одежда должна соответствовать основному назначению его деятельности, быть функционально целесообразной, удобной для работы, не отвлекать внимания ни его самого, ни окружающих от дела. Ее строгость, элегантность и опрятность должны символизировать стабильность, надежность, значимость и культуру государственной службы.

2. Деловой человек всегда должен учитывать функциональное назначение

одежды в каждой конкретной ситуации: идет ли он на работу, на официальный прием или на дружескую встречу.

3. Не стоит при выборе одежды забывать о своем возрасте и физических особенностях, помня, что облегающая одежда режет глаз и подчеркивает недостатки фигуры, свободная же – полнит делового человека.

4. Функциональное назначение одежды государственных служащих определяет выбор стиля, материала, формы покроя, цвета. Наиболее предпочтительным для делового человека многие специалисты считают консервативный стиль, который производит впечатление основательности, стабильности и деловитости.

5. Не следует стараться одеваться с иголки. Одежда должна быть удобной, «приношенной», не отвлекать человека от его дел постоянной заботой о корректировке своего туалета. Цвет, фасон, детали одежды не должны бросаться в глаза. Когда на одном из приемов П. Кардену сделали комплимент: «Ваш костюм так элегантен, что бросается в глаза», – он ответил: «Если бросается, значит, я сегодня одет не совсем элегантно».

6. Одежда делового человека должна быть респектабельной (фр. *respectable* – почтенный, достойный, вызывающий уважение). Это достигается сдержанностью и осторожностью в выборе не только цвета костюма, но и его фасона, качества и выделки ткани.

7. Главное в облике государственного служащего – соразмерность, соотнесенность внешних и личных данных. Чтобы ваш имидж был действенным, он должен быть целостным. Внутренняя культура проявляет себя во внешних признаках, а по тому, как человек одет, обут, причесан, по его манерам можно судить о его интеллектуальных, деловых и профессиональных качествах, об уровне его воспитанности и культуры. Сдержанность, умеренность и традиционность в одежде и манерах вызывают ощущение прочности и уверенности.

8. Необходимое требование к внешнему виду делового человека – гармония физического облика и его внешнего оформления. Например, двубортный пиджак хорош только на мужчинах выше 175 см, короткие женские юбки предполагают стройную фигуру. Женщины плотной комплекции, не юного возраста в таких юбках выглядят нелепо, если не вызывающе.

9. Костюм не может быть хорош вообще: он должен подходить именно вам, быть уместным в данное время, при данных обстоятельствах. Только это позволит вам выглядеть элегантно и чувствовать себя уверенно в любой обстановке. В сомнительных случаях рекомендуется придерживаться золотого правила: ничего слишком! Особенно это касается женской одежды. Лучше быть одетой скромно, чем нарядно. Излишества в несоответствующей ситуации «кричат» об отсутствии такта и чувства меры. Цвет одежды не должен резать глаз, фасон не должен быть экстравагантным, стиль не должен копировать сиюминутную моду.

10. Сохраняя современный стиль, не следует делать его чрезмерным: он

должен определяться конкретной ситуацией. «Если вы примете весьма официальный вид, который заставляет людей чувствовать себя неловко, вы достигаете точно такого же эффекта, как если бы пришли в городской банк в трусах», – пишет П. Берд.

11. Одежда делового человека должна отвечать простым житейским канонам – быть опрятной, чистой, отглаженной. Манера одеваться зависит от возраста, должности, характера, а стиль – от моды.

12. В выборе одежды всегда следует придерживаться правил, установленных в вашем учреждении. При вступлении в новую должность очень важно точное «попадание» в уже сложившийся на новом месте работы стиль, так как понятие об уместности и целесообразности того или иного вида одежды в разных коллективах разное. Если на работу, куда вы поступили, все ходят в классических костюмах, а вы облачитесь в джинсы и пуловер, вы будете восприняты как эксцентричный или недостаточно тактичный человек, и к вашим профессиональным качествам также будет проявлено недоверие.

### ***Несколько советов мужчинам***

Костюмы, в которых мужчины ходят на работу, не должны слишком выделяться своим фасоном, тканью или цветом, они не должны быть в слишком яркую или слишком широкую полоску, блеклого цвета или в клетку.

Наиболее респектабельно выглядит темно-синий костюм, наиболее официально – двубортный. Традиционным цветом является также темно-серый. Преимущество такого костюма в том, что к нему подходят рубашки не только белого, но и пастельных тонов (голубого, розового, сиреневого). Однобортный костюм не требует жилета, но его можно надеть. Однако если уж вы носите жилет, то должны соблюдать некоторые правила. Неправильно подобранные к жилету галстук, рубашка, носки могут сделать человека нелепым. Нижняя пуговица жилета почти всегда остается незастегнутой. Двубортный костюм никогда не носят с жилетом.

Костюм с соответствующим жилетом является более официальной одеждой, чем костюм без жилета. Если мужчина с разрешения присутствующих снимает пиджак, он должен снять и жилет. Если он носит подтяжки, то лучше не снимать пиджак. При наличии брючного ремня, снимая пиджак, желательно снять и подтяжки. Лучше быть просто без пиджака, чем без пиджака, но в жилетке и подтяжках.

Пиджак должен быть застегнут на все пуговицы, кроме нижней, которая не застегивается никогда. Расстегнуть пуговицы можно, лишь сидя за рабочим столом, в кресле или во время завтрака, обеда или ужина.

При застегнутом пиджаке лацканы должны прилегать к груди. Если у пиджака сзади имеются два разреза, они должны оставаться закрытыми. Пиджаки без разрезов должны быть достаточно свободными, чтобы не стеснять движений.

Рубашки должны быть хлопчатобумажными или выглядеть такими. Трикотажные рубашки никогда не следует надевать с костюмом.

Одноцветные рубашки предпочтительнее, чем рубашки с рисунком, хотя

тонкая полоска или клетка допустимы. Рубашки непременно должны быть с длинными рукавами. Обнаженные запястья рук, высывающиеся из рукавов пиджака, выглядят неэстетично и выдают недостаточное знание требований этикета в отношении одежды.

Воротник пиджака должен плотно прилегать к шее, чтобы воротник рубашки сзади был виден на полтора – два сантиметра. Манжеты рукавов рубашки могут выглядывать из рукава пиджака немного больше, однако сам рукав рубашки за манжетами совсем не должен быть виден. Проверьте, не мала ли вам рубашка: между воротником и шеей должен помещаться указательный палец вашей руки.

Меньше всего позволяет вольности воротничок, который американцы называют «зоной стиля». Именно по воротничку и по близлежащей зоне судят об ухоженности мужчины: чистая ли у него шея, хорошо ли отглажена рубашка, правильно ли подобран и завязан галстук. Надеть старый костюм – не позор, позор – грязный, мятый и не подходящий по размеру воротник рубашки.

Следите за длиной ваших брюк: они не должны быть слишком короткими или слишком длинными. Сзади их длина должна быть на 3-4 сантиметра больше, впереди они должны слегка «сломаться» и немного выгнуться внутрь, закрывая собой на ботинках 2-3 верхние дырочки для шнурков.

Брюки с манжетами рекомендуются только длинноногим мужчинам, даже если они в моде.

Важный и необходимый элемент одежды – носовой платок. Его место – в заднем кармане брюк, однако не стоит туда же засовывать бумажник, как не следует носить в карманах пиджака авторучки, карандаши, зажигалки и прочую мелочь. Карманы брюк предназначены лишь для мелочи и ключей, помещенных в плоский футляр.

Даже такой, казалось бы, незначительный предмет туалета, как мужской галстук, передает важную информацию окружающим о его обладателе. Эта самая нефункциональная и вместе с тем самая красноречивая деталь поведает вам о характере своего хозяина и поможет безошибочно определить его вкус.

Любой галстук будет выглядеть изысканно, если он не бросается в глаза, если его доминирующий цвет повторяет один из тонов костюма, если он завязан правильно, его узел закрывает соединение воротничка рубашки, а длинный конец находится на уровне пряжки брючного ремня.

### ***Несколько советов женщинам***

Женщина на службе должна выглядеть профессионально, по-деловому и аккуратно, ее одежда должна всегда быть свежей, опрятной, чистой и наглаженной.

Не следует одеваться слишком броско и пышно. Одежда не должна быть слишком короткой, стеснять движения, вызывая необходимость что-то постоянно поправлять, одергивать или расправлять.

В официальной обстановке не следует появляться в платьях с короткими рукавами или глубоким вырезом, в декоративных чулках или без чулок, в обуви на слишком высоких каблуках, в свитере в обтяжку и брюках. Такая одежда

выглядит слишком неформально.

Неуместны туалеты из чрезмерно ярких или цветастых тканей.

Не следует слепо копировать сиюминутные требования моды. Лучше избегать радикально новых идей, пока они не пройдут достаточную проверку временем.

Но главное – одеваться в соответствии с занимаемой должностью или той, на которую вы претендуете, и всегда помнить, что одежда достаточно красноречиво свидетельствует о наличии такта, чувства меры и вкуса.

Многие считают основополагающим принципом выбора подходящей для служебной ситуации как мужской, так и женской одежды строгий классический стиль. Он всегда свидетельствует о хорошем вкусе обладательницы этой одежды. Простой, сдержанный стиль вашего туалета позволяет окружающим видеть вас, а не то, что на вас надето, а вам – целиком сосредоточиться на своей работе.

Можно носить юбку с пиджаком, но более профессионально и строго выглядит костюм.

Блузки должны выглядеть дорогими.

Обувь следует выбирать с закрытой пяткой и носком.

Секрет хорошего вкуса заключается также в выборе аксессуаров. Они помогут изменить один и тот же костюм, сделать его более официальным или, наоборот, более нарядным, приспособить его для самых различных ситуаций, в которых может оказаться деловая женщина в течение рабочего дня. Однако женские украшения должны подчеркивать внешность, а не привлекать к себе внимание. В деловой обстановке неуместны дорогие фамильные украшения, которые идут только к вечернему туалету. Не следует одновременно надевать золотые и серебряные украшения.

### ***Деловая одежда: рекомендации и категорические запреты***

Главными требованиями к одежде являются опрятность и аккуратность, а также соответствие месту, времени и ситуации.

Помните, что качество всегда и везде узнаваемо. Ваш внешний вид должен отражать ваше положение на работе или даже повышать ваш статус.

Несмотря на то, что деловая одежда достаточно консервативна, важно, чтобы она была современного покроя. Но если вы наденете на работу костюм старомодного покроя, вы можете нанести урон своему имиджу. Бернард Шоу говорил: «Не следить за модой глупо, следить – смешно». Поэтому приходится постоянно лавировать: нельзя выглядеть старомодно, но и выглядеть ультрамодно – просто вульгарно.

Определяющим должно стать не количество, а качество одежды. Лучше иметь один – два костюма, но отменного качества и безупречного покроя, которые можно сочетать.

Одежда должна вам идти. Высокая цена изделия может быть оправданной, так как в стоимость входит то удовольствие, которое эта вещь будет вам доставлять.

Рекомендуется выбирать сложные цвета (например, не чисто серый, а серо-

голубой, серо-розовый, серо-жемчужный и т. п.), а также учитывать фактуру ткани, т. е. то, что сможет украсить строгий фасон или неброский цвет (например, букле, твид, жаккардовые ткани и т. п.).

Костюм всегда должен быть тщательно отглаженным, мужская сорочка или женская блузка – свежей.

Летом и в дневное время лучше носить светлый костюм или платье, зимой и в вечернее время – более темного цвета.

Мужчина может ежедневно носить один и тот же костюм, меняя сорочки и галстуки, женщинам же не рекомендуется носить одно и то же платье более двух дней подряд.

Важно, чтобы женская верхняя одежда полностью закрывала платье, а элегантный мужчина всегда носил плащ или пальто, а не куртки.

В последнее время в мужской моде прослеживается тенденция, в соответствии с которой образ «мужчины в костюме» не требует в обязательном порядке пиджачной пары. Считается, что выглядеть успешным и позитивным можно и в удобном трикотаже – только в очень качественном и дорогом. Допускается заменить пиджак кардиганом, высококачественным джемпером или пуловером. А вот цивильные брюки нужны обязательно, трикотаж с джинсами в рабочей обстановке категорически запрещен. Важно отметить, что такая форма одежды допустима в те дни, когда у человека не запланированы официальные встречи или мероприятия.

Необходимо стремиться к чистоте линий, элегантности, использованию благородных материалов, гармоничному сочетанию оттенков тканей и элементов делового ансамбля.

Категорически запрещены:

- мягкая или загрязненная одежда;
- обтягивающая одежда;
- юбки с разрезами сбоку или спереди;
- декольте, открытые живот и плечи;
- дешевые украшения и косметика;
- яркие кричащие ткани;
- вязаные вещи;
- неоформленная линия плеча;
- одежда с люрексом, стеклярусом, пайетками, бисером, кружевом;
- нечищенная обувь или обувь со сбитыми каблуками;
- появление в офисе без чулок (независимо от времени года);
- хождение со «стрелкой» на чулках;
- пятна на одежде;
- запах пота;
- видимая подкладка;
- прозрачные или полупрозрачные ткани, через которые видно белье и тело;
- белые и ярко-красные туфли;
- белые перчатки;

- обувь с открытыми пальцами, пятками;
- белые или яркие носки;
- короткие или спустившиеся носки;
- белые шарфы (у мужчин);
- черные галстуки в дневное время;
- джинсовая или кожаная одежда.

Нельзя превращать пиджак в портфель, набивая его разными документами; нельзя класть в верхний наружный карман пиджака очки, ручку, карандаш, носовой платок и другие предметы, а также носить тяжелые или объемные предметы в карманах брюк.

Заботиться о своем внешнем виде необходимо, но приводить себя в порядок можно только дома или в специальных местах, предназначенных для этих целей. Нельзя чистить зубы зубочисткой, стричь или полировать ногти, причесываться или пользоваться лаком для волос (ногтей) в офисных помещениях, а также использовать антистатик или средства для ухода за обувью на рабочем месте.

### ***Правила оформления и использования визитных карточек***

Визитная карточка – важный элемент делового общения.

Деловыми визитными карточками обмениваются при знакомстве; их посылают после нанесенного делового визита, если не наносится ответный визит; ими можно воспользоваться для краткой записи или приложить к документам, которые вы отправляете. Со светскими визитными карточками пересылаются цветы, подарки и т. п.

Карточка должна не только содержать те сведения, которые человек хотел бы о себе оставить, но и содействовать сохранению у партнера того имиджа, к созданию которого человек стремится.

Существуют определенные виды визитных карточек: корпоративные, или фирменные, персональные деловые, для неформальных контактов (когда упоминание должности неуместно) и личные.

На корпоративных карточках нет вашей фамилии и должности. Ими пользуются, если организация работает с большим количеством клиентов или в рекламных целях. На них указываются лишь название и координаты компании. Вписывать собственные координаты и фамилию можно, только когда под рукой не оказалось персональной деловой визитной карточки. Будьте внимательны: если при встрече вам подадут карточку компании, значит, вручивший ее не настроен на более тесный контакт. Тот, кто хочет наладить хорошие отношения с партнерами и клиентами, вручает им персональную визитку.

Современному деловому человеку необходимо иметь и светские визитные карточки, прежде всего потому, что считается дурным тоном использовать деловые визитки в светской жизни. На визитке для неформальных контактов (светской визитке) указаны только ваши фамилия, имя и, возможно, отчество. Также на них допустимо указывать сведения о профессии, почетных и ученых званиях.

На личной визитной карточке вы можете написать как ваши служебные, так и домашние координаты и все должности и звания, которые вы имеете.

При оформлении персональной деловой визитной карточки следует придерживаться следующих рекомендаций.

1. По правилам этикета следует иметь одностороннюю визитную карточку, так как она позволяет вам в случае необходимости записать нужные дополнительные сведения на оборотной стороне.

2. Если вы контактируете с иностранцами, следует заказать второй комплект карточек на языке страны партнеров или на английском языке. Важно, чтобы текст карточки подготовил профессиональный переводчик, поскольку названия должностей, отделов и подразделений часто не имеют в иностранных языках прямых аналогов.

3. На карточке печатаются имя и фамилия (на русском языке и отчество) сотрудника, должность, название фирмы, полный почтовый адрес фирмы, контактные реквизиты (телефон с указанием кода города, а в иноязычном варианте – и кода страны, факс и адрес электронной почты). В целом текста должно быть не более восьми строк.

4. На визитной карточке не указывается домашний адрес и телефон. Если спустя некоторое время после знакомства с деловым партнером вы захотите дать ему номер своего мобильного или домашнего телефона, следует вручить ему еще одну свою персональную деловую визитную карточку, вычеркнув из нее отчество и подписав номер телефона, или вручить ему личную визитную карточку.

5. Не рекомендуется печатать на визитной карточке фотографию владельца. Во многих странах это считается дурным вкусом.

6. Не следует использовать в карточке разнообразные цветовые сочетания. Цветным может быть только логотип фирмы. А текст лучше печатать одним, максимум – двумя цветами. Классика – это черным по белому. Возможно использование синего, коричневого, бордового, зеленого цвета. Категорически не рекомендуется использование золотых или серебряных надписей на белом или, что еще хуже, цветном фоне или белого текста на черной бумаге и т. п. Вычурно оформленная визитная карточка настораживает, а небрежно оформленная может вызвать предубеждение. Помните, что чем выдержаннее и скромнее ваша визитная карточка, тем значительнее она выглядит.

7. Никогда не экономьте на бумаге! Ваша карточка должна быть напечатана на качественной бумаге. Не рекомендуется использовать бумагу с глянцевой поверхностью.

8. Заказывать визитные карточки рекомендуется по 200 штук. Запомните, что если изменился только ваш номер телефона, вы можете зачеркнуть тот, что напечатан на визитной карточке, и написать другой. А исправлять наименование должности или адрес – дурной тон, следует заказать новый комплект визитных карточек.

9. Используйте только типографский способ нанесения текста. Никогда не распечатывайте свои визитные карточки на принтере.

10. Будьте готовы к тому, что придется выложить за работу по изготовлению визитной карточки приличную сумму. Но не жалейте средств – они окупятся. Ведь визитка как часть делового имиджа – ваш ключ к успеху.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, которые обычно пишутся на языке, на котором напечатана карточка, в 3-м лице, например: «Поздравляет с праздником», «Благодарит за поздравление», «С наилучшими пожеланиями посылает художественный альбом на память» и т. п.

Визитные карточки никогда не подписываются и дата на них не проставляется.

Желательно всегда иметь при себе визитные карточки. Чтобы не оказаться в неудобной ситуации, когда вы пытаетесь объяснить, что у вас, мол, только что закончились визитные карточки, положите запасной комплект в карман пиджака и в портфель, но это – на всякий случай. Эффектно выглядеть вы будете лишь тогда, когда легким движением руки достанете карточку из элегантной визитницы.

Вручать их следует на деловых встречах или переговорах в момент представления и знакомства. Процедура выглядит так: знакомство – рукопожатие – обмен визитными карточками. Обычно карточку вручает младший по рангу старшему, гость – хозяину; при равном должностном положении – младший по возрасту более старшему; мужчина – женщине. Если должностное положение и возраст одинаковы, первым вручает свою визитную карточку тот, кто окажется более вежливым. При встрече иностранных гостей первыми вручают визитные карточки «хозяева».

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ**

1. В чем заключается нравственный смысл правил поведения государственного служащего?

2. Каковы основные функции этикета на государственной службе?

3. Назовите основные принципы, составляющие основу этикета государственного служащего?

4. В чем состоят особенности приветствия, представления, обращения на государственной службе?

5. Какой стиль поведения руководителя в его взаимоотношениях с подчиненными представляется вам оптимальным?

6. В каких служебных ситуациях взаимоотношения руководителя и подчиненного регулируются правилами этикета?

7. Что вкладывается в понятие «внешний вид»?

8. Определите понятие «манеры поведения», каковы особенности требований этикета к манере поведения государственных служащих?

9. В чем заключается социально-ролевое и функциональное назначение одежды государственных служащих?

## ТЕСТЫ

**1. Проверьте свои знания правил хорошего тона. Из предложенных вариантов ответов выберите правильные.**

*1. При представлении необходимо спросить предварительно разрешение на это:*

- а) у того, кому представляют;
- б) у того, кого представляют.

*2. Хозяин, знакомя гостей друг с другом, представляет:*

I а) мужчину женщине в любом случае;

- б) мужчине женщину, за исключением лишь очень почтенного мужчины;
- в) женщину мужчине в любом случае;

II а) младшего старшему; б) старшего младшему;

III а) начальника подчиненному; б) подчиненного начальнику;

IV а) знакомого близкому родственнику; б) близкого родственника знакомому.

*3. Может ли мужчина представиться сам женщине, находящейся в обществе другого мужчины?*

а) может;

б) может лишь в том случае, если он предварительно познакомится с ее спутником.

*4. Если гость приходит со своим знакомым, знакомого представляют:*

а) прежде всего хозяину, затем хозяйке и гостям;

б) прежде всего хозяйке, затем хозяину и гостям;

в) прежде всего хозяйке, затем остальным присутствующим женщинам, хозяину и остальным мужчинам.

*5. Если гость приходит, когда все уже сидят:*

а) хозяин усаживает пришедшего и знакомит его только с соседями по столу;

б) хозяин усаживает гостя за стол, гость сам знакомится с соседями по столу;

в) хозяин представляет пришедшего всем сидящим за столом.

*6. Если кто-нибудь подходит к столу, чтобы поздороваться со знакомым, тот:*

а) должен представить его всем остальным в любом случае;

б) может не представлять его всем остальным, если сам встает и разговаривает с ним чуть поодаль.

*7. Если подошедшему предлагают сесть и при этом забывают познакомить его с присутствующими:*

а) он должен сам напомнить об этом;

б) он не должен напоминать об этом;

в) он может сам представиться.

*8. Первым приветствует:*

I а) старший младшего; б) младший старшего;

II а) мужчина женщину; б) женщина мужчину;

- III а) подчиненный начальника; б) начальник подчиненного;  
IV а) девушка пожилого мужчину;  
б) мужчина женщину в любом случае;  
V а) присутствующие входящего; б) входящий присутствующих;  
VI а) проходящий мимо стоящих; б) стоящие проходящего мимо;  
VII а) обгоняющий;

б) тот, которого обгоняют;

9. *Вошедший мужчина здоровается:*

- а) сначала с мужчинами, затем с женщинами и со своей супругой;  
б) сначала с женщинами, затем с мужчинами и со своей супругой;  
в) сначала с женщинами, затем со своей супругой и с мужчинами;

10. *Приветствуя:*

- а) разрешается подавать руку через стол, не вставая;  
б) нужно выйти из-за стола;  
в) разрешается подать руку через стол, обязательно вставая.

11. *Мужчина может сесть:*

- а) сразу после приветствия женщины;  
б) только после того, как сядет женщина.

12. *Первым при приветствии подает руку:*

- I а) мужчина; б) женщина;  
II а) старший младшему; б) младший старшему.

13. *Если встречаются две пары, то сначала:*

- а) женщины подают руку мужчинам, затем женщины и мужчины здороваются между собой;  
б) женщины и мужчины здороваются между собой, затем женщины подают руку мужчинам;  
в) женщины и мужчины здороваются между собой, затем мужчины подают руку женщинам;  
г) мужчины подают руку женщинам, затем женщины и мужчины здороваются между собой.

14. *Первым прощается:*

- а) уходящий;  
б) младший;  
в) старший.

15. *Прощаясь:*

- I а) нужно проводить гостя до дверей;  
б) не нужно провожать гостя до дверей, так как все остальные гости останутся без хозяев;  
II а) гость сам должен открыть дверь; б) дверь гостю должен открыть хозяин.

16. *Во время служебного разговора:*

- а) нельзя перебивать собеседника ни в коем случае;  
б) можно, извинившись, перебить собеседника лишь в том случае, если он значительно отклонился от темы разговора;

в) извинившись, можно перебить собеседника, если у вас возник вопрос.

17. Если во время разговора старший по возрасту или положению встал, вы:

- а) можете продолжать разговор сидя;
- б) должны встать и продолжать разговор стоя.

18. Длительность телефонного разговора определяет:

- а) позвонивший;
- б) тот, кому позвонили.

19. Если тот, кому позвонили, очень спешит или занят:

- а) он должен тем не менее выслушать позвонившего до конца;
- б) извинившись и объяснив причину, он может попросить окончить разговор.

20. Гость, принимая приглашение, должен:

- а) выяснить, кто еще приглашен, чтобы быть готовым к встрече;
- б) воздержаться от выяснения, кого еще приглашают хозяева.

21. При сервировке стола ножи кладут:

- а) слева от тарелки лезвием к ней;
- б) слева от тарелки лезвием от нее;
- в) справа от тарелки лезвием к ней;
- г) справа от тарелки лезвием от нее.

22. Вилки кладут:

- а) слева от тарелки зубцами вверх;
- б) слева от тарелки, зубцами вниз;
- в) справа от тарелки зубцами вверх;
- г) справа от тарелки зубцами вниз.

23. Первыми должны быть использованы приборы, которые находятся:

- а) ближе к тарелке;
- б) дальше от тарелки.

24. Блюда сначала выбирает:

- а) мужчина;
- б) женщина.

25. Заказ делает:

- а) мужчина;
- б) женщина.

26. Если гости приглашены в кафе или в ресторан:

- а) они сами выбирают блюда и делают заказ;
- б) они выбирают блюда, а заказ делает пригласивший;
- в) пригласивший выбирает те или иные блюда и делает заказ.

27. В смешанной компании освежающие и крепкие напитки могут наливать:

- а) и мужчины, и женщины;
- б) только мужчины.

28. Салфетку:

- а) развернув, кладут рядом с прибором;

б) развернув, кладут на колени.

29. После еды салфетку (не бумажную) кладут:

а) на стол слева от тарелки;

б) на стол справа от тарелки;

в) на тарелку из-под еды.

30. По окончании еды нож и вилку кладут на тарелку:

а) параллельно друг другу, ручки справа;

б) параллельно друг другу, ручки слева;

в) накрест.

**2. Тест «Оценка знания правил делового этикета». Ответив на вопросы теста, сравните ваши ответы с ключом к тесту и определите, насколько вы знаете правила делового этикета.**

1. Начальник говорит: «Слушаю вас», – и при этом пишет (или читает). Начнете ли вы говорить?

2. Какой рукой принято вручать визитную карточку в России и в европейских странах?

3. Нужно ли благодарить партнера, когда он вручает вам свою визитную карточку?

4. Следует ли представлять свою компанию и (или) представляться самому, снимая телефонную трубку в офисе?

5. Кто должен перезвонить, если телефонный разговор случайно прервался?

6. Какой должна быть высота голоса участников деловых переговоров?

7. Что означает следующий жест партнера по общению: хозяин кабинета во время разговора начинает собирать бумаги на столе?

8. Во время деловой беседы вам принесли чай (кофе), и вы уронили на пол чайную (кофейную) ложечку. Будете ли вы поднимать ее?

9. Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым?

10. Кто должен первым приветствовать партнера при встрече: начальник (мужчина) или его подчиненная?

11. Является ли обязательным рукопожатие при встрече знакомых мужчин?

12. Влияет ли одежда на деловой успех?

13. Что можно положить в нагрудный карман пиджака?

14. Повышает или понижает престиж делового человека перстень на его руке?

15. Какой фасон мужского костюма является универсальным вне зависимости от роста и фигуры мужчины: однобортный или двубортный?

16. Облегчают ли шутки взаимопонимание с малознакомым собеседником?

17. Какая женская одежда больше подходит для работы в офисе: платье, костюм, блузка с юбкой или брюки и трикотажная кофточка?

18. Должна ли деловая женщина пользоваться косметикой?

19. Нужно ли давать ответ на приглашение на прием «коктейль»?

**Ключ к тесту**

1. Чтобы не принижать свой имидж в глазах начальника, необходимо хранить молчание до тех пор, пока он не оторвется от своих дел.

2. Визитную карточку в России и в европейских странах принято вручать правой рукой.

3. При получении визитной карточки от партнера его следует поблагодарить.

4. Если вы снимаете трубку контактного телефона фирмы, всегда следует представить компанию, чтобы звонящий знал, куда он попал, а затем представиться и поприветствовать собеседника. Если вы снимаете трубку своего телефона в отделе, достаточно представиться собеседнику и добавить фразу: «Слушаю вас».

5. Независимо от того, по какой причине прервался разговор, по правилам этикета перезвонить должен инициатор звонка.

6. Высота голоса должна чуть колебаться, оставаясь в среднем диапазоне.

7. Этим жестом хозяин кабинета дает понять, что разговор окончен.

8. Упавшую во время деловой беседы ложечку не поднимают.

9. Проходя мимо группы знакомых мужчин, женщина здоровается первой.

10. При встрече с начальником первой здоровается его подчиненная.

11. Рукопожатие при встрече знакомых мужчин не обязательно, но желательно.

12. Несомненно, одежда влияет на деловой успех.

13. В нагрудный карман пиджака можно положить только декоративный платочек.

14. Перстень отрицательно влияет на имидж делового человека (за исключением встреч с партнерами из стран Ближнего Востока).

15. Универсальным является однобортный мужской костюм.

16. С малознакомыми людьми лучше не шутить; есть люди, с которыми шутки плохи.

17. Лучший вариант деловой одежды для женщины - костюм, но может подойти и юбка с блузкой.

18. Да, но это должен быть правильный макияж с использованием высококачественной косметики.

19. На приемы, проводимые стоя, без рассадки, ответ давать не следует.

**ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

1. Составьте глоссарий по деловому этикету (20 терминов).

2. Составьте «Кодекс поведения в конфликте».

3. Задание. Используя книгу А. Белоусовой «Легкость делового бытия. Корпоративный имидж и бизнес-этикет», подготовьте схему построения положительного имиджа государственного служащего.

## ТЕМА: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Основные понятия темы:** структура личности, направленность личности, мотив, интересы, потребности, убеждения, мировоззрение, воля, мышление, эмоции, характер, темперамент, способности; опыт, знания, умения, навыки.

Личность человека представляет сложную, непрерывно развивающуюся психическую систему, элементы которой образуют устойчивую структуру. *Структура* (лат. – строение; расположение; порядок) складывается из совокупности связей объекта, обеспечивающих его целостность и неделимость, достигаемую за счет взаимосвязи всех элементов. Понятие «структура» говорит о том, что все выделенные элементы находятся в единстве.

*Структура личности* включает все основные качества человека, которые остаются относительно стабильными при различных изменениях на протяжении всей его жизни. В психологии структура личности рассматривается по-разному, и чаще всего выделяются *две составляющие*:

- *биологическое*, включающее нервную систему, половые различия, анатомические особенности, процессы созревания и развития организма;
- *социальное*, определяющее отношение человека к внешнему миру в его социальном опыте. Оно обусловлено влиянием культуры и той среды, в которой человек рос и воспитывался.

Обе составляющие образуют единство и не могут быть противопоставлены друг другу.

Наиболее обоснованная и развернутая структура личности – *функционально-динамическая* – предложена К.К. Платоновым. На основе соотношения социального и биологического в ней выделены *четыре подструктуры*, «расположенных в порядке их «человеческой значимости», хотя в генетическом аспекте их было бы логичнее располагать в обратной последовательности». Эта последовательность, по мнению исследователя, помогает глубже понять соотношение социального и биологического не только в личности в целом, но и в подструктурах различных уровней, вплоть до отдельных свойств личности.

На все названные подструктуры накладываются еще две: *характер* и *способности*, считающиеся общими качествами личности.

Понятие «структура», таким образом, может и должно применяться к личности как единство связей элементов и целого.

*Первым уровнем* в психологической структуре личности являются биологически обусловленные особенности: пол, возраст, внешность и т. п. Эти особенности проявляются в общении человека с другими людьми, нередко влияют на формирование черт личности.

Люди различаются не только внешностью, возрастом, но и поведением, по-разному реагируя на все происходящее. Разница в их поведении объясняется прежде всего темпераментом. *Темперамент* (лат. – соотношение частей;

пропорция) – врожденные особенности человека, обуславливающие *динамические* характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде. Знание темперамента дает ответ на вопрос: **как** индивид действует, но не **чем** он обычно занимается. Большинство исследователей признают, что темперамент является биологическим фундаментом, на котором формируется личность как социальное существо.

Определенное сочетание свойств личности составляет тип нервной системы и может служить объяснением известной с глубокой древности **классификации** темпераментов:

- ◆ *сангвиническому* темпераменту соответствует сильный уравновешенный быстрый тип нервной системы;
- ◆ *флегматическому* – сильный уравновешенный медленный тип;
- ◆ *холерическому* – сильный неуравновешенный тип;
- ◆ *меланхолическому* – слабый тип нервной системы.

Классификация темпераментов, предложенная К. Юнгом, основана на учете психологических особенностей, обозначаемых понятиями **экстраверсии** и **интроверсии**.

*Экстравертированному* типу людей характерна направленность на взаимодействие с внешним миром, тяга к новым впечатлениям, общительность, повышенная двигательная и речевая активность.

*Интровертированному* типу – фиксация интересов на своем внутреннем мире, склонность к самоанализу, замкнутость, некоторая заторможенность движений и речи.

В результате наметился *новый подход* к основным типам темперамента: сангвиник – устойчивый экстраверт, холерик – экстраверт-невротик, меланхолик – нестабильный интроверт (невротик), флегматик – эмоционально-устойчивый интроверт.

Тип темперамента, как и врожденный тип нервной системы, от которого он зависит, **не является** абсолютно **неизменным**: с возрастом, а также под действием систематических тренировок, воспитания, жизненных обстоятельств нервные процессы могут ослабеть или усилиться, может ускоряться или замедляться их переключаемость.

Различия по темпераменту – это прежде всего различия не по уровню возможностей психики, а по своеобразию ее проявления.

Когда требования профессиональной деятельности противоречат какому-либо свойству темперамента, человек выбирает приемы и способы выполнения этой деятельности, наиболее способствующие ее осуществлению и преодолению отрицательных проявлений темперамента. Все варианты деятельности, наиболее удобные для человека при имеющемся у него темпераменте, характеризуют **индивидуальный стиль** деятельности. Он представляет индивидуальную систему приемов и способов действий, характерных для достижения успешного результата. Индивидуальный стиль деятельности не возникает стихийно, а постепенно вырабатывается на

протяжении всей жизни: человек выбирает и совершенствует приемы и способы выполнения действия, больше всего соответствующие его темпераменту.

Знание черт темперамента человека позволяет правильнее понимать некоторые особенности поведения, дает возможность варьировать нужным образом приемы воспитательных воздействий в сочетании с самовоспитанием и саморегуляцией.

**Вторая составляющая** в структуре личности – устойчивые *особенности* отдельных *психических* процессов.

*Психические процессы*, представляя динамическое отражение действительности в различных формах, могут вызываться как внешними воздействиями, так и воздействиями из внутренней среды организма.

Все психические процессы подразделяются на:

- *познавательные*, позволяющие овладевать знаниями, ориентироваться в обстановке, изучать отдельные объекты и окружающую среду в целом: ощущения и восприятия, память, мышление и воображение;
- *эмоциональные* процессы окрашивают внутреннюю жизнь человека, характеризуют возникновение чувств, их динамику: собственно эмоции и чувства;
- *волевые*, определяющие способность человека действовать по достижению поставленной цели, преодолевая внешние и внутренние препятствия, в первую очередь собственные непосредственные желания и стремления.

К психическим процессам относят:

**Ощущения** – это отражение отдельных качеств, свойств предметов и явлений, непосредственно воздействующих на органы чувств человека.

**Восприятие** как целостное отражение предметов и явлений объективного мира при их непосредственном воздействии на органы чувств. Особенностью восприятия является его зависимость от прошлого опыта человека, его личностных качеств – *апперцепция* (лат. – к восприятию) и *избирательность* его – преимущественное выделение одних объектов по сравнению с другими.

Восприятие человеком человеком выполняет *регулятивную функцию* поведения в конкретных случаях. Значение здесь имеют жесты, выражение лица, особенности речи и ее скорость, использование штампов и литературных образов, ненормативной лексики, профессионализмы и т. п. Стиль речи *оценивается* партнером и влияет на общее *мнение* о личности говорящего и *продолжительность* общения с ним.

Избирательность, как и апперцепция, может проявляться в избирательности восприятия подаваемой информации и понимании ее сущности. Эти особенности восприятия, как и его регулятивную функцию поведения, следует учитывать в процессе общения.

**Внимание** – произвольная или непроизвольная направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах при отвлечении от других. Важнейшими *функциями* внимания является:

- а) сохранение выполняемой деятельности до достижения ее цели;
- б) регуляция и контроль протекания этой деятельности;
- в) отбор значимых (релевантных) воздействий, соответствующих потребностям данной деятельности;
- г) игнорирование несущественных, побочных воздействий;
- д) позволяет быстро ориентироваться в окружающей среде, обеспечивая приспособительные движения по отражению воздействующего стимула.

Основные **виды внимания**:

1. *Непроизвольное* (непреднамеренное) внимание возникает под воздействием сильного, контрастного, неожиданного раздражителя. Это сосредоточение сознания на объекте в силу каких-то его особенностей; иногда определяется как «пассивное», «эмоциональное» внимание.

2. *Произвольное* внимание (синоним – активное, волевое) – сознательно регулируемое сосредоточение на объекте. Оно возникает, когда человек ставит цель деятельности, выполнение которой требует сосредоточения – делать не потому, что «хочется», а потому, что «надо». Условиями, облегчающими или затрудняющими произвольное сосредоточение внимания, являются психическое состояние бодрствования или усталости, сочетание его с практическими действиями (при чтении – записи, конспектирование). Утомляет через 20 минут и требует определенных перерывов на отдых.

3. *Послепроизвольное* (постпроизвольное), возникающее после появления произвольного, вызывается сосредоточением на объекте в силу его ценности, интереса для личности. Послепроизвольное внимание является самым эффективным и длительным, может продолжаться часами, не вызывая усталости.

Распространенный **недостаток** внимания – *рассеянность* – вызывается либо чрезмерным углублением в одну какую-либо деятельность, исключаящую из поля внимания все остальное, либо так называемое «*порхающее внимание*» – частая непроизвольная отвлекаемость от основной деятельности в силу избытка всевозможных и неглубоких интересов.

**Память** – закрепление, сохранение и последующее воспроизведение прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности. Она является важнейшей познавательной **функцией**, лежащей в основе *развития* и *обучения*. Без нее невозможно понять основы формирования поведения, мышления, сознания, подсознания.

**Виды памяти**:

- а) по характеру *психической активности*, преобладающей в деятельности, – двигательная, эмоциональная, образная и словесно-логическая;
- б) по характеру *целей деятельности* и участию воли в процессе запоминания – непроизвольная и произвольная;
- в) по продолжительности *закрепления* и *сохранения* материала – мгновенная, долговременная и оперативная.

**Мышление** – обобщение и переработка в сознании человека свойств действительности, которые недоступны непосредственному познанию.

Мышление есть прежде всего *осознание* и понимание общих свойств и закономерностей, которые прямо, непосредственно («наглядно») человеку в его опыте не даны. Это психический процесс с открытием (возможно только для мыслящего) *нового знания*, решение проблем на основе переработки полученной информации. В ходе мышления осуществляется дальнейшее, более глубокое познание внешнего мира.

Выделяют **виды мышления**:

- 1) теоретическое и практическое;
- 2) интуитивное и аналитическое;
- 3) продуктивное (творческое) и репродуктивное;
- 4) практически-действенное, наглядно-образное, словесно-логическое.

**Теоретическое мышление** – это познание *законов, правил*. Основная задача **практического** мышления – подготовка физического *преобразования* действительности: постановка цели, создание плана, проекта, схемы; практическая и теоретическая деятельность неразрывно взаимосвязаны.

**Аналитическое** (логическое) и **интуитивное** мышление. Аналитическое мышление протекает во времени, имеет четко выраженные этапы, в значительной степени осознано самим мыслящим человеком. Интуитивное мышление характеризуется быстротой протекания, отсутствием четко выраженных этапов, является минимально осознанным.

**Творческое мышление** – мышление человека, позволяющее ему решать задачи, не похожие ни на одну из известных, не имеющие готового пути решения или необходимой информации для решения задач.

**Продуктивное** и **репродуктивное** мышление различаются по степени *новизны* продукта, получаемого в процессе мыслительной деятельности по отношению к имеющимся знаниям человека.

**Практические задачи** решаются обычно с помощью *практически-действенного* мышления. Наглядно-действенное мышление опирается на непосредственное восприятие предметов, реальное преобразование в процессе действий с предметами.

**Наглядно-образное мышление** возникает преимущественно у детей, т. е. в возрасте 4–7 лет, непосредственно и полностью подчинено их восприятию.

**Словесно-логическое мышление** появляется тогда, когда человек пытается решить проблему только с помощью логики и уже имеющихся знаний, не прибегая к эмпирическим (опытным) данным, на основе полной и надежной исходной информации.

В практической профессиональной деятельности надо знать об индивидуальных особенностях мышления сотрудников при поручении выполняемых работ.

## **Речь и язык**

Механизмом мышления является речь и язык. Мысль существует в слове и выражается в слове, обретая необходимую материальную оболочку, в которой она доступна для других людей и для нас самих. *Слова* с их значением

(отношение слова к обозначаемому реальному объекту) и *синтаксис* (набор правил для построения фраз) составляют **язык**.

Основные **функции** языка:

- ◆ средство существования, передачи и усвоения *опыта* человечества;
- ◆ средство *общения*, коммуникации;
- ◆ орудие *интеллектуальной* деятельности (восприятия, памяти, воображения).

Исторически сложившаяся *форма общения* людей посредством языка называется **речью**. Язык – явление духовной культуры, речь же – явление психики, которое изучает психология.

Роль речи проявляется и реализуется в процессе общения через ее **функции**:

- *коммуникативная* (осуществление процесса общения людей), в которой принято различать функцию *сообщения* чего-либо о чем-либо, и *побуждение* к действию – вызвать у собеседника определенные поступки, мысли. Надежность речевого *общения* людей повышается с помощью вспомогательных (паралингвистических) средств: темпа речи, эмоциональной окраски, тембра голоса, дикции, жестов и мимики;
- *эмоционально-выразительная* функция (экспрессия) состоит в передаче эмоционального отношения к содержанию речи, человеку, явлению и подчинении действий слушателя замыслу говорящего;
- *сигнификативная* (семантическая) функция речи проявляется как *выражение мыслей*, их образования, обозначения предметов, явлений, качеств, действий и т. д.

**К видам речи** относится: *внешняя речь* – произносимая и воспринимаемая на слух речь, включающая устную (диалогическую или монологическую) и письменную. *Устная* диалогическая речь – это форма разговорной речи, непосредственное общение двух или нескольких человек.

В деловом общении надо знать и уметь эффективно использовать особенности видов речи и требования к ним. Требования к **диалогу**:

- уметь выслушать высказывания партнера до конца;
- понимать сущность его возражений;
- отвечать именно на них, а не на собственные мысли.

Тематически направленный диалог – *беседа*. Специальный набор вопросов делает беседу методом психологических и социологических исследований.

**Монологическая речь** – последовательное, связное и довольно длительное изложение системы знаний, мыслей одним лицом: доклад, рассказ, лекция, выступление. *Особенности монолога* по сравнению с диалогом:

- *непрерывность*: это связная и конкретная речь, часто по плану;
- *последовательность* и доказательность, грамматически правильное построение предложений;
- *темп* речи, рациональность и сдержанность *жестов*;
- *учет* малейшей реакции аудитории и изменение хода изложения при *сохранении* основного содержания;

– необходимость предварительной *подготовки*, *монолог* не всегда сопровождается непосредственной ответной реакцией слушателей. Не допускается чтение с листа любого текста в любой аудитории.

**Письменная речь** реализуется в форме, доступной для зрительного восприятия. *Специфика* письменной речи в том, что:

– она не имеет никаких дополнительных средств воздействия, кроме самого *слова* и *подбора слов* для эмоционального выражения. Английский писатель Бернард Шоу говорил, что есть пятьдесят способов сказать «да», пятьсот – «нет», и только один способ написать эти слова;

– существенным *преимуществом* письменной речи является возможность длительной и тщательной работы над текстом.

**Внутренняя речь** не направлена на общение с другими, это разговор с самим собой, «голос совести». Это словесная оболочка мышления, она беззвучна, сопровождается внутренним проговариванием слов, чрезвычайно ситуативна и в этом она близка к диалогической. Феномен внутренней речи был открыт Платоном.

**Стиль** речи характеризует уровень культуры человека и наряду с особенностями речи, всегда оценивается партнером по общению и влияет на общее мнение о личности говорящего. Выделяют: *неорганизованный разговорный*, *образно-эмоциональный* (высокий) и *научно-деловой* стили. В речи всегда проявляются морально-волевые качества личности – уверенность, убежденность, ее профессионализм, деловая компетентность.

**Воображение** – психический процесс создания новых образов на основе переработки прошлого опыта.

По степени выраженности активности различают два *вида* воображения: *пассивное* и *активное*. *Пассивное* характеризуется созданием образов, которые не воплощаются в жизнь, не осуществляются и вообще не могут быть осуществлены. *Активное воображение* всегда направлено на решение творческой или личностной задачи. В активном воображении, в зависимости от степени *самостоятельности* и *оригинальности* его продуктов, выделяют *два вида*:

- ◆ *воссоздающее*;
- ◆ *творческое*.

**Эмоции** – психические процессы и состояния, протекающие в форме переживаний и отражающие личную значимость, оценку внешних и внутренних ситуаций для жизнедеятельности человека. Любые проявления активности человека сопровождаются эмоциональными *переживаниями*, которые выступают как особая эмоциональная деятельность большой напряженности и нередко большой продуктивности, способствующая перестройке внутреннего мира личности и обретению необходимого равновесия как в положительных, так и в негативных ситуациях.

В одних случаях эмоции отличаются *действительностью*: побуждают к действиям, увеличивают напряжение сил, повышают жизнедеятельность человека. Это *стенические* эмоции. В других случаях эмоции характеризуются

пассивностью или созерцательностью, угнетением жизнедеятельности. Это **астенические** эмоции. Некоторые эмоции (большое горе) могут проявляться и в стенической, и в астенической форме: зависят эти проявления от типа нервной системы и от того, насколько человек владеет собой.

**Эмоции** – это непосредственное, *ситуативное переживание*, отражающее отношение к чему-либо.

Высшим продуктом развития эмоциональных процессов в общественных условиях являются **чувства** – *устойчивые* эмоциональные отношения человека к явлениям действительности, отражающие личную значимость и оценку внутренних и внешних ситуаций для его жизнедеятельности.

Чувства порождаются миром объективных явлений, имеют свои причины, но для разных людей могут иметь различное значение: чувства *объективны* по природе, но *субъективны* по проявлению. Особенностью чувств является отчетливо выраженный *предметный характер*: они непременно связаны с конкретным человеком, процессом или предметом и отражают устойчивое отношение к объектам, реальным или воображаемым.

Одно и то же чувство может выражаться в **различных эмоциях** – положительных или отрицательных: в одном и том же чувстве могут *сливаться*, нередко объединяться, переходя друг в друга, разные по знаку (положительные и отрицательные) эмоции. Поэтому специфическим свойством чувств является их полярность, двойственность – **амбивалентность**: единство противоречивых чувств. В новой, незнакомой ситуации, когда нет достаточной информации или опыта обращения с чем-либо, может возникать неопределенное **ориентировочное** переживание. При прояснении ситуации оно трансформируется в положительную или отрицательную эмоцию.

Важнейшими **функциями чувств** являются:

- ◆ **сигнальная**, информирующая человека о процессе удовлетворения потребностей и препятствиях, с которыми он сталкивается в этом процессе;
- ◆ **регулятивная**, выражающаяся в том, что стойкие переживания, направляя и поддерживая определенное поведение, заставляют преодолевать что-либо или мешают протеканию деятельности, блокируя ее; регулятивные механизмы чувств могут снимать избыток эмоционального возбуждения или способствовать нарастанию его;
- ◆ **закрепление** полезного жизненного *опыта*: положительные эмоции способствуют фиксации этого опыта, отрицательные – заставляют избегать вредоносных воздействий.

К **эмоциональным состояниям**, выделяемым по *степени интенсивности* и *устойчивости* чувств, относят настроения и аффекты. **Настроение** представляет относительно устойчивое эмоциональное состояние, окрашивающее *все* переживания человека в течение некоторого времени. Оно *отличается* разной степенью продолжительности, выраженности и осознанности, может быть преходящим, стеническим или астеническим, настолько устойчивым, что перерастает в свойство личности, становится ее характерной чертой. Настроение имеет *причину*, не всегда осознаваемую, одна

и та же причина может определять разное настроение у разных людей. Чтобы управлять своим настроением, а человек – хозяин своего настроения, надо следить за ним, правильно знать причину и оценивать ее.

Эмоциональное состояние человека, кроме относительно стабильного, устойчивого настроения, может характеризоваться динамичным, *интенсивно нарастающим* психическим напряжением (например, возможная неприятность). Это **аффективное состояние** завершается удовлетворением (неприятность миновала) или трансформируется в энергию для выполнения какой-либо деятельности (устранение причин неприятности). При чрезвычайно конфликтных ситуациях такое состояние может разрешиться в мощной эмоциональной реакции – **аффекте**, кратковременном, бурно протекающем, чрезвычайно интенсивном эмоциональном переживании, полностью захватывающим психику человека и поэтому неуправляемым. Аффект развивается в *критических* условиях при *неспособности* человека найти адекватный выход из опасных, чаще всего неожиданно возникающих ситуаций.

**Десять основных эмоций**, составляя основную мотивационную систему человека, называются фундаментальными.

**Положительными** эмоциями являются:

- ◆ *интерес* – наиболее часто переживаемая положительная эмоция, чрезвычайно важная для формирования *навыков* и *интеллекта*;
- ◆ *радость* – положительная эмоция, дающая чувство сопричастности с какими-либо объектами, возможность достаточно полно удовлетворять потребность, до сих пор неопределенную;
- ◆ *удивление* переживается как кратковременная эмоциональная реакция на внезапно возникшие обстоятельства, подготавливает человека к успешным действиям с объектом, его вызвавшим;

**Отрицательными** эмоциями являются:

- ◆ *страдание* – отрицательное эмоциональное переживание, связанное с *невозможностью* удовлетворения важнейших жизненных потребностей;
- ◆ *гнев* – отрицательная по знаку эмоция, вызванная внезапными *препятствиями* на пути удовлетворения потребностей;
- ◆ *презрение* – возникающая в межличностных взаимоотношениях отрицательная эмоция, порожденная *рассогласованием* взглядов, позиций и поведения с такими же характеристиками другого человека, воспринимаемыми как низменные, неприемлемые;
- ◆ *отвращение* – отрицательное эмоциональное состояние, вызываемое объектами, живыми или неживыми, соприкосновение с которыми вступает в противоречие с принципами и установками субъекта;
- ◆ *страх* – отрицательное эмоциональное состояние, появляющееся при получении информации о возможном ущербе, опасности, и связанное с чувством неуверенности в истинной природе опасности или в способах борьбы с ней;

◆ *стыд* и *вина* как отрицательные состояния, выражающиеся в осознании несоответствия собственных поступков, действий ожиданиям окружающих. *Стыд* делает человека чувствительным к оценке других людей, *вина* – к собственным представлениям о своем подобающем поведении и собственной оценке.

Шесть эмоциональных состояний отрицательного характера не определяют меньший удельный вес положительных эмоциональных состояний. Большое *разнообразие* отрицательных эмоций дает возможность успешно осуществлять *адаптацию* к неблагоприятным обстоятельствам, о характере которых сигнализируют отрицательные эмоциональные состояния.

### **Регуляция и саморегуляция психических состояний**

Объекты и явления внешней среды оказывают воздействие на организм человека и определяют его функционирование. Это делает возможным *регулирование* и *саморегулирование* функциональных (психических) состояний организма, в первую очередь отрицательных, *изменяя* их для достижения оптимального эффекта в деятельности.

Психические состояния можно изменять ***искусственно***: *внушением* или *самовнушением*, или ***естественным*** образом (во время сна). Считается, что состояние сознания человека оказывает влияние на его психологическую активность.

Важнейшим ***регулятором*** психических состояний являются *нравственные* чувства, основанные на принятом в данном обществе понимании добра и зла, долга и чести, справедливости и несправедливости. Совокупность выработанных данным обществом правил и норм поведения называется *моралью*. Теория этих норм и правил – *этикой*, а практическая их реализация – *нравственностью*.

***Третья составляющая*** в структуре личности – ее ***индивидуальный опыт***. Опыт – это основанное на практике чувственно-эмпирическое познание окружающего мира. Опыт является источником информации как о внешнем объективном мире, так и о психической жизни человека.

Индивидуальный опыт определяют как общую сумму разнообразных знаний, умений, навыков, накопленных человеком в процессе жизни и хранящихся в его памяти. ***Элементы*** этого индивидуального опыта являются результатом учения/научения как процесса приобретения, закрепления или изменения имеющихся способов деятельности человека.

Посредством овладения знаниями, умениями и навыками развиваются и формируются способности человека. Опыт, таким образом, определяет подготовленность личности к профессиональной деятельности, уровень развития личности.

***Четвертой составляющей*** в структуре личности является ее ***направленность***, определяемая как совокупность устойчивых, не зависящих от сложившейся ситуации ***мотивов***, ориентирующих поведение и деятельность

личности. *Мотив* – осознаваемые или неосознаваемые личностью побудительные силы конкретных выборов, решений, действий.

По своей роли и функциям не все мотивы равнозначны. Как правило, один из них главный, другой – второстепенный. Главный мотив называется *ведущим*, второстепенные – мотив-*стимул*, они дополнительно стимулируют данную деятельность.

Направленность определяется как осознаваемыми, так и неосознаваемыми мотивами поведения. К **неосознаваемым мотивам** причисляются побуждения, в которых не осознается причина выбора действий и поступков. К ним относятся *влечение* и *установка*. **Осознаваемые мотивы** – это мотивы, в которых осознается причина как основа выбора действий и поступков человека. К осознаным мотивам относятся потребности, интересы, убеждения, мировоззрение, идеалы.

**Потребность** как объективная необходимость в условиях нормальной жизни и функционирования выполняет **функцию** побуждения активности (поведения, деятельности) человека.

**Интерес** – мотив, способствующий ориентировке в какой-либо деятельности, связанной с возможностями удовлетворения потребностей и достижения жизненных целей.

Интересы – это важная сторона мотивации деятельности личности, но не единственная. Существенным моментом поведения являются *убеждения*. Это система мотивов личности, побуждающих ее поступать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением.

**Мировоззрение** (миропонимание) – совокупность идей, мнений, убеждений, взглядов личности на мир, жизнь и общество. В мировоззрении представлено понимание ею материального и духовного мира, смысла жизни, людей и их поведения, всего происходящего в обществе и непосредственном окружении, вопросов политики, морали, экономики и других. **Идеалы** – образ желаемого будущего, обладающего для данной личности признаками совершенства и привлекательности.

На все рассмотренные подструктуры в структуре личности накладываются еще две – **характер и способности**. Они являются **общими качествами** личности.

### **Характер. Акцентуации характера и их типы**

Индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, обуславливающих типичный способ поведения в определенных жизненных ситуациях и обстоятельствах, – это его **характер** (греч. «черта», «признак», «особенность», «чеканка»). Действительно, характер – это особые приметы, которые приобретает человек, живя в обществе: человек «чеканит» свой характер, отсекая, как ваятель в скульптуре, все лишнее, ненужное. Нет характера, которого нельзя было бы скорректировать. Каждый человек отвечает за все проявления своего характера и в состоянии заняться **самовоспитанием**. Характер – во многом результат самовоспитания.

Зная характер человека, можно *предвидеть*, как он будет вести себя при тех или иных обстоятельствах, а следовательно, и направлять его поведение. Опираясь на ценные свойства характера, можно развить и упрочить их, а отрицательные – ослабить или хотя бы компенсировать, возместив другими, социально значимыми качествами.

Характеры различают по их *определенности* и *цельности*. *Определенный* характер – это характер с наличием одной или нескольких выраженных доминирующих черт. У людей с *неопределенным* характером подобные черты отсутствуют или выражены слабо. Выделяют *цельные* и *противоречивые* характеры. *Цельные* характеры отличаются отсутствием противоречий между осознанием целей и самой деятельностью, единством мыслей и чувств. *Противоречивому* характеру свойственен разлад убеждений и деятельности, наличие несовместимых друг с другом мыслей и чувств, целей и мотивов, желаний и побуждений, противоречивых стремлений. Под *чертой* характера понимают психические свойства человека, определяющие его поведение в типичных ситуациях.

*Черты* характера определяют отношения человека к *другим людям* (индивидуализм или коллективизм, уважение); к *себе* (самолюбие и чувство собственного достоинства); к *делу* (добросовестность и исполнительность или лень и безответственность и т. п.); к *миру вещей* (аккуратность или неряшливость, щедрость или скупость и т. д.).

Характер можно рассматривать как «программу поведения человека». В зависимости от развития конкретной личности у нее может преобладать:

- стремление *достичь успеха* (готовность идти на риск, инициатива);
- стремление *избежать неудачи* (невнимательность, уклонение от риска и ответственности).

Характер часто определяют как «каркас» личности, систему отношений и способов поведения, общения и деятельности. В отличие от темперамента характер имеет оценочное значение. Это значит, что, оценивая другого человека, мы затрагиваем его интересы. Существует выражение «бесхарактерный человек», употребляемое в житейско-психологическом смысле по отношению к человеку, лишенному внутренней определенности, действия которого не несут на себе «печати», образа их хозяина. Знать характер человека – это знать те существенные для него черты, из которых вытекает и которыми определяется весь образ его действий. В характере, таким образом, сосредоточиваются самые выраженные, самые существенные особенности человека.

Преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего *ухудшается* взаимодействие человека с окружающими людьми, определяется как *акцентуация* характера. Выраженность акцентуации может быть от легкой, заметной только ближайшему окружению, до крайних вариантов, когда при неблагоприятных обстоятельствах она может привести к патологическим нарушениям и изменениям поведения личности – к *психопатии*.

Выделяют следующие **типы акцентуации** характера:

- **сензитивный**, характеризующийся повышенной впечатлительностью, застенчивостью, пугливостью;
- **демонстративному** типу свойственна высокая потребность к признанию, вниманию к себе, лживость, демонстративность поведения;
- **конформный** тип, которому свойственна чрезмерная подчиненность и зависимость от мнения других, несамостоятельность;
- **неуправляемый** тип со свойственным ему импульсивностью, конфликтностью, нетерпимостью к возражениям;
- **интровертный**, характеризующийся замкнутостью, уходом в себя, затрудненностью в общении;
- **экстравертный**, с его эмоциональностью, жадой общения и деятельности, иногда хвастливостью, поверхностностью и непостоянством увлечений.

Зная тип акцентуации, следует так выстраивать собственную деятельность и отношения с другими людьми, чтобы избегать критических ситуаций, способных вызвать нежелательное поведение.

### **Способности: происхождение и виды**

**Способности** – это индивидуально-психологические особенности человека, обеспечивающие успех в деятельности и общении, быстроту и легкость овладения ими. Понятие способностей включает следующие характеристики:

- индивидуально-психологические особенности, *отличающие* одного человека от другого;
- способностями называют *не всякие* индивидуальные особенности, а лишь такие, которые имеют отношение к успешности выполнения какой-либо деятельности или многих видов деятельности;
- понятие способностей *не сводится* к тем знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у данного человека.

Способности обнаруживаются не в знаниях, умениях и навыках как таковых, а в **динамике** их приобретения – в том, насколько при прочих равных условиях быстро, глубоко, легко и прочно осуществляется процесс овладения знаниями и умениями, необходимыми для данной деятельности.

Предпосылкой развития способностей являются **задатки**. Это врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, органов чувств, движения, особенности организма человека, составляющие **природную основу** развития его способностей: общая активность нервной системы, ее уравновешенность и другие свойства.

В психологии принята **классификация** способностей:

- ◆ **общие** способности, определяющие успехи человека в самых различных сферах деятельности;

♦ *специальные*, определяющие успехи человека в специфических видах деятельности;

Выделяют следующие *уровни* способностей:

♦ *репродуктивные* обеспечивают высокое умение усваивать готовое знание, овладевать сложившимися образцами деятельности и общения, и *творческие*, обеспечивающие создание нового, оригинального.

Совершенство в конкретном виде деятельности называется *мастерством*.

Однако следует учитывать, что репродуктивный уровень всегда включает элементы творческого, и наоборот.

Сочетание различных высокоразвитых способностей называют *одаренностью*. Высокую степень развития способностей личности в определенной деятельности называют *талантом*. Высшую степень творческих проявлений личности, имеющих историческое значение для жизни общества, называют *гениальностью*.

Таким образом, способности – это прижизненные образования, их развитие идет в процессе индивидуальной жизни человека, они формируются под влиянием воспитания и среды, обучения и условий жизни.

## ТЕСТЫ

**1. Структура личности – совокупность основных качеств человека, остающихся относительно стабильными при различных изменениях на протяжении его жизни:**

- а) верно;
- б) неверно.

**2. К структуре личности относятся:**

- а) половые, возрастные свойства;
- б) врожденные свойства типа нервной системы;
- в) индивидуальные особенности отдельных психических процессов;
- г) индивидуальный социальный опыт;
- д) направленность личности;
- е) внутриличностный конфликт;
- ж) компенсаторные механизмы;
- з) психологическая защита;
- и) все ответы верны;
- к) все ответы неверны.

**3. Как соотносятся природное биологическое и социальное в структуре личности (укажите правильные ответы):**

- а) они образуют устойчивую структуру;
- б) находятся в единстве;
- в) существуют отдельно друг от друга;
- г) могут быть противопоставлены друг другу;
- д) отдельные из них мало поддаются коррекции;
- е) отдельные из них формируются в процессе воспитания, обучения, упражнения.

## **Темперамент**

### **1. Дайте правильный ответ:**

Сангвиник, флегматик, меланхолик, холерик – это:

- а) виды характера человека;
- б) физиологические детерминанты;
- в) виды темперамента;
- г) виды характера и физиологические детерминанты;
- д) виды характера и темперамента.

**2. Темперамент – это индивидуальные особенности, характеризующие динамическую и эмоциональную стороны поведения, деятельности и общения человека.**

- а) верно;
- б) неверно.

### **3. Темперамент обуславливает (найдите правильные ответы):**

- а) интересы, социальные установки личности;
- б) характер протекания психической деятельности;
- в) скорость возникновения и стойкость психических процессов;
- г) ритм и интенсивность психических процессов;
- д) моральную воспитанность личности.

**4. Заполните пропуски.** Темперамент выражает ..., а не содержательные характеристики человека, обуславливает ... реакций, степень ... возбудимости, особенности ... к окружающей среде.

**5. Найдите несоответствующий ответ.** Темперамент накладывает отпечаток на:

- а) способы поведения и общения;
- б) формирование индивидуального стиля деятельности;
- в) продуктивность работы;
- г) особенности реакции людей;
- д) адекватность/неадекватность реагирования на воздействия внешней среды;
- е) формирование способностей.

## **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Человеку какого типа темперамента могут принадлежать указанные поведенческие характеристики:**

А. Несколько замедленная реакция, устойчивое настроение, внешне маловыраженные эмоции, упорство в доведении дела до конца. Наибольших успехов достигает в профессиях, требующих усидчивости, равномерного напряжения сил, устойчивости внимания и большого терпения. Это – .....

Б. Для ..... характерна повышенная эмоциональность, резкий темп и быстрота в движениях, большая энергия и прямолинейность в отношениях, вспыльчив иногда до агрессивности, резкая

смена настроений. Достигает наибольшего результата в профессиях, где необходимы повышенная реактивность и значительное единовременное напряжение сил.

В. Повышенная ранимость, замкнут, избегает новой обстановки, склонен глубоко переживать даже незначительные неудачи, внешне вяло реагирующий на неприятности; застенчив, робок и нерешителен иногда до трусости. Может достичь значительных успехов в профессиях, требующих повышенной чувствительности и реактивности. Это – .....

Г. Легко приспосабливается к изменяющимся жизненным условиям; повышенная контактность и общительность с новыми людьми, способен к быстрому переключению внимания, деятельности; раскован в новой обстановке. Наиболее успешны виды профессий, требующих быстрой реакции и повышенной общительности. Это – .....

## **2. Верно или неверно:**

а) благодаря определенным чертам характера человек может сдерживать нежелательные при данных обстоятельствах проявления темперамента;

б) от темперамента зависят особенности характера, определяющие динамику его проявления.

3. Русские поэты и писатели по типу темперамента отличались один от другого. Баснописец И.А.Крылов – флегматик, поэт А.С.Пушкин – холерик, писатель Н.В.Гоголь – меланхолик, а поэт С.А.Есенин – сангвиник. Но все они – классики мировой литературы, великие поэты и писатели. Поясните, почему люди с разным типом темперамента добиваются больших успехов в одной и той же сфере деятельности.

4. Представьте, что вы руководитель фирмы и набираете сотрудников. Лиц какого темперамента вы бы хотели видеть на должности секретаря, референта, водителя транспорта, агента по рекламе, бухгалтера, агента по связям с общественностью, охранника? Поясните, почему.

5. Поясните роль темперамента как фактора трудовой, учебной и спортивной деятельности. Почему для некоторых профессий установлен профиль свойств темперамента, являющихся оптимальным для данной профессии?

## **ТЕСТЫ**

### ***Психические познавательные процессы***

1. Психические процессы являются динамическим отражением действительности в различных формах психических явлений.

а) верно;

б) неверно.

### ***Восприятие, его виды и свойства***

1. Верно или неверно? Наше восприятие мира связано:

а) с культурой, к которой мы принадлежим;

б) с практикой;

в) с опытом.

### **Память, её свойства и функции**

**1. Психологический познавательный процесс, заключающийся в запоминании, сохранении, воспроизведении и забывании информации, правильно называется:**

- а) восприятием;
- б) памятью;
- в) мышлением;
- г) воображением.

**2. К функциям памяти относятся (выберите все правильные ответы):**

- а) воспроизведение воспринятой ранее информации и возвращение ее в сферу сознания;
- б) организация и сохранение прошлого опыта;
- в) возможность повторного использования этого опыта в деятельности;
- г) обеспечение дальнейшего развития и обучения человека;
- д) мотивированное забывание нежелательной информации;
- е) обеспечение познавательных возможностей человека.

**3. Хорошая память (выберите правильные ответы):**

- а) всегда играет положительную роль в процессах мышления;
- б) мешает найти оригинальное решение стоящих перед человеком проблем;
- в) всегда облегчает жизнь человеку;
- г) затрудняет принятие новых решений.

### **ЗАДАНИЕ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Для лучшего запоминания предложенных слов (их 20) на бумаге можно нарисовать то, что поможет вам вспомнить эти слова. Рисунки необязательно должны быть красивыми, но они не должны содержать цифр и букв.**

– Весёлый праздник, тяжелая работа, вкусный ужин, болезнь, печаль, счастье, толпа, гнев, любовь, развитие, сон, обман, победа, заповедник, подвиг, вражда, справедливость, сомнение, дружба, одиночество.

Через 30 минут на листке рядом с соответствующими рисунками написать слова.

**Обработка результатов.** Если вам удалось абсолютно точно воспроизвести 15 и более слов, у вас достаточно развито опосредственное запоминание. Этот способ запоминания вы можете использовать в повседневной жизни.

Какой из приемов мнемотехники вы использовали?

**2. Американский президент Авраам Линкольн в бытность свою еще простым адвокатом так ответил на вопрос своего коллеги, почему он читает вслух: «Когда я читаю вслух, то смысл воспринимается двумя органами чувств: во-первых, я вижу то, что читаю, во-вторых, я слышу это, и поэтому я лучше запоминаю».**

О каких видах памяти идет речь?

## **Мышление как процесс**

**1. Познавательная деятельность, характеризующаяся обобщенным и опосредованным отражением действительности, называется:**

- а) восприятием;
- б) памятью;
- в) мышлением;
- г) воображением.

**2. Мышление человека, позволяющее ему решать задачи, не похожие ни на одну из известных, не имеющих готового пути решения или без необходимой информации, называют творческим.**

- а) верно;
- б) неверно.

**3. Выберите правильный ответ. Как правило, творческие люди характеризуются:**

- а) конформизмом;
- б) ясными, четкими представлениями об окружающем мире;
- в) чувством успеха и ощущением правильности выполнения задачи;
- г) стереотипами мышления;
- д) завышенной оценкой значимости собственных идей;
- е) оригинальностью, необычностью высказываемых идей.

## **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Проанализируйте предложенные варианты задач. Объясните психологию сделанных ошибок.**

А. Лошадиный барышник на Сорочинской ярмарке купил лошадь за 60 руб., а продал за 70. Через некоторое время он купил ту же самую лошадь за 80 руб., а продал за 90. Каков итог его коммерческих операций?

Б. Почему нельзя похоронить в Одессе человека, который живет в Ростове?

В. На руках 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?

Г. Представьте, что у Вас в кармане коробка с одной единственной спичкой. Вы вошли ночью в комнату, где есть свеча, керосиновая лампа и газовая плита. Что Вы зажжете в первую очередь?

Д. Рыба весит 8 кг плюс половина ее веса. Сколько весит рыба?

**2. Верно или неверно? Поясните и приведите примеры.**

– Мышление начинается там, где оказывается уже недостаточным или даже бессильным чувственное познание.

– Мышление продолжает и развивает познавательную работу ощущений, восприятий и представлений, выходя далеко за их пределы.

**3. Современные компьютеры способны осуществлять сложные вычисления, играть в шахматы, сочинять стихи и музыку, читать и переводить тексты. Чем такое мышление компьютера отличается от мышления человека?**

## **Мышление и речь**

**1. Определите функции речи в общении и в мышлении:**

- а) коммуникация;

- б) обозначение;
- в) обобщение;
- г) экспрессия (эмоционально-выразительная).

В общении .....

В мышлении .....

**2. Допишите недостающие функции языка:**

- а) средство общения;
- б) .....
- в) .....

**3. Установите соответствие между понятиями и их определениями:**

Стиль речи	Определения
1) научно-деловой;	а) засоренность речи словами-паразитами, неточными словами и нелитературными (ненормативными) выражениями;
2) неорганизованный (разговорный);	б) отсутствие специальной научной терминологии, точность передачи мысли, чистота языка;
3) образно-эмоциональный (высокий);	в) большое включение профессионализмов, научной терминологии, незначительное использование образных выражений, отсутствие эмоциональной окраски и сухость речи.

**ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

1. Прокомментируйте известные выражения: «Язык – музей мысли»; «Язык мой – враг мой»; «Заговори, и я скажу, кто ты», «Заговори – и я тебя увижу».

2. Известный русский адвокат А.Ф.Кони отмечал, что умение говорить достигается выполнением трех требований:

- нужно знать предмет, о котором говоришь, в точности и совершенстве;
- знать свой родной язык и уметь пользоваться его гибкостью, богатством и своеобразными оборотами;
- наконец, не нужно лгать; слово лишается животворной силы, когда оратор сам не верит тому, что говорит, и, утверждая, втайне сомневается.

Согласны ли вы с высказыванием? Любой ответ прокомментируйте.

3. Советский педагог А.С.Макаренко в своей «Книге для родителей» писал: «Я сделался настоящим мастером только тогда, когда научился говорить: «Иди сюда» с 15-20 оттенками, когда научился давать двадцать нюансов в постановке лица, фигуры, голоса, если это нужно для того, кто должен это почувствовать». (Соч. в 7 т. Том 4. – М., 1957. – С. 533). О какой функции речи здесь говорится?

## **Воображение**

**1. К видам воображения относятся (выберите все правильные ответы):**

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| а) пассивное;        | д) активное;     |
| б) преднамеренное;   | е) воссоздающее; |
| в) непреднамеренное; | ж) творческое;   |
| г) избирательное;    | з) эмпатия.      |

## **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

1. Определите, какие приемы создания образов воображения использованы изобретателями при конструировании дирижабля, танка-амфибии, аэросаней, троллейбуса.

2. Немецкий астроном Иоганн Кеплер (1571–1630) в работе «Новая стереометрия винных бочек», которая подготовила триумф интегрального исчисления, искал объем шара, считая, что он как бы состоит из бесконечного множества конусов, вершины которых располагаются в центре шара. Какова роль воображения и фантазии на этапе открытия, в процессе решения научных проблем?

## **Внимание, его функции и свойства**

**1. Выберите правильный ответ. Объект имеет больше шансов привлечь произвольное внимание, если он:**

- а) новее, занимательнее;
- б) сложнее;
- в) изменяет интенсивность действия;
- г) связан с нашими потребностями;
- д) вызывает удивление, восторг;
- е) мы имеем знания и представления о нем.

**2. Сущность внимания проявляется в:**

- а) отборе значимой, касающейся важных потребностей в определенный момент, информации;
- б) торможении несущественной, второстепенной;
- в) во влиянии на динамику протекания всех познавательных процессов;
- г) все ответы верны.

**3. Произвольное внимание вызывается:**

- а) новизной, внезапностью действия, силой и изменениями интенсивности внешних раздражителей;
- б) потребностями людей, их интересами;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы неверны.

**4. Произвольное внимание:**

- а) имеет социальную природу, сформировалось в процессе труда и общения людей;
- б) имеет волевой характер;
- в) сознательно регулируемое сосредоточение на объекте;

- г) целенаправленно и деятельностно;
- д) все ответы верны;
- е) все ответы неверны.

**5. Произвольное внимание обеспечивает необходимость заниматься чем-либо не потому, что «хочется», а потому, что «надо».**

- а) да;
- б) нет.

### **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Какой вид внимания, по вашему мнению, является наиболее эффективным. Почему?**

- а) непроизвольное (непреднамеренное);
- б) произвольное (активное, преднамеренное);
- в) послепроизвольное (постпроизвольное).

Любой ответ аргументируйте.

**2. Какие причины рассеянности внимания можно назвать в приведенных примерах?**

А. Известен факт, когда один из советских физиков-ядерщиков, выходя из дома и закрыв квартиру, ключ бросил в урну, а зажженную сигарету положил в карман.

Б. Литературный герой, гоголевский Хлестаков из пьесы «Ревизор», не только выдумал пустопорожний «диалог» с «Пушкиным»: «Ну, что, брат Пушкин?» – «Да, так, брат, – отвечает, бывало – «так как-то все...», но тут же сообщил о своем знакомстве с одним из великих князей, «перескочил» на тему парижских мод, потом опять вернулся к «Пушкину».

Можно ли назвать причиной рассеянности внимания в первом случае – чрезмерную углубленность в одну деятельность и отвлечение от всех других, – «порхающее внимание», избыток всевозможных неглубоких интересов и увлечений – во втором.

### **Эмоции и чувства**

**1. Выберите правильные ответы. К формам переживания чувств относятся:**

- а) аффекты;
- б) темперамент;
- в) настроения;
- г) эмоции;
- д) характер.

**2. Эмоции – это непосредственное, ситуативное переживание, отражающее отношение к чему-либо.**

- а) верно;
- б) неверно.

**3. Чувства – устойчивые эмоциональные отношения человека к явлениям действительности, отражающие личную значимость и оценку внутренних и внешних ситуаций для его жизнедеятельности.**

- а) верно;
- б) неверно.

#### 4. Соотнесите понятия:

1	Эмоции, побуждающие к действиям, увеличивающие напряжение сил, повышающие жизнедеятельность человека, <b>называют ...</b>
---	---

а) астеническими

2	Эмоции, характеризующиеся пассивностью, созерцательностью, угнетением жизнедеятельности, <b>называют...</b>
---	---

б) стеническими

#### 5. Заполните пропуски.

1. Единство противоречивых чувств, их полярность и двойственность называют .....

6. Какой ответ правильный? Интенсивность наших эмоций зависит, главным образом, от:

- а) восприятия данной обстановки;
- б) уровня бодрствования;
- в) анализа полученных сведений;
- г) значения тех потребностей, с которыми связаны эмоции.

#### ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

1. Эмоции являются положительной ценностью, так как человеческая жизнь невозможна без переживаний. Поясните, в чем ценность эмоций.

2. Любое чувство, в том числе научные открытия и литературные успехи, после многолетних исканий иногда сопровождается бурной вспышкой торжества и радости, проявляющейся как аффект.

Поясните причины этого явления.

3. Чувства порождаются миром объективных явлений, но для разных людей могут иметь различное значение.

Поясните, почему чувства объективны по природе, но субъективны по проявлению.

4. Существует утверждение: «Человек – хозяин своего настроения и может/должен им управлять».

Насколько справедливо это утверждение?

5. Психологи отмечают, что после выхода на пенсию у многих людей может возникнуть депрессивное состояние, иногда ухудшается самочувствие. Чем это можно объяснить?

#### Индивидуальный опыт

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Как вы думаете, почему индивидуальный опыт человека отнесен к самостоятельной подструктуре личности?

2. Поясните, где в процессе общения могут и должны использоваться знания, умения, навыки?

3. Как, по вашему мнению, влияют, и влияют ли, обучение и тренировка на элементы опыта?

### **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Если рассматривать опыт работы как комплекс всех практически усвоенных знаний, умений, навыков, особенностей выполнения действий в определенной профессиональной деятельности, то:**

а) следует ли руководителю учитывать общее интеллектуальное развитие подчиненного, объясняя подчиненному то, что ему может быть хорошо известно;

б) должна ли предоставляемая подчиненному информация быть полной, или достаточно только части информации относительно поручаемого дела.

Выскажите свое мнение и аргументируйте его.

**2. По результатам опросов, проведенных Американской ассоциацией по управлению, среди других важных выводов следует отметить имеющий отношение к психологии делового общения: стать преуспевающим руководителем/управляющим можно только тогда, когда хорошо владеешь знаниями в области психологии.**

Значит ли это, что руководитель в процессе общения должен уметь отбирать и использовать психологические приемы и действия, повышающие эффективность решения профессиональных задач.

### **Направленность личности и мотивация**

#### **ТЕСТЫ**

**1. Система устойчивых мотивов, ориентирующая деятельность и поведение личности, относительно независимая от конкретной ситуации, определяется как направленность личности.**

а) верно;

б) неверно.

**2. Направленность личности может определяться не одним, а несколькими мотивами.**

**В приведенном перечне мотивов отметьте неосознаваемые и осознаваемые мотивы.**

а) потребности;

е) ценностные ориентации;

б) влечение;

ж) мировоззрение;

в) интересы;

з) стремление;

г) убеждение;

и) идеалы.

д) установки;

Осознаваемые мотивы: .....

Неосознаваемые мотивы: .....

**3. Термином «мотивация» в современной психологии обозначаются как минимум два психических явления:**

- побуждения, вызывающие активность индивида и определяющие ее;
- процесс образования, формирования мотивов, характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

а) верно; б) неверно.

**4. Удовлетворенная потребность больше не служит стимулом, теряет мотивирующую силу:**

а) верно;  
б) неверно.

**5. Мотивация – побуждения, вызывающие активность личности и определяющие ее направленность.**

а) верно;  
б) неверно.

**6. Мотивация к труду у человека зависит от (установите последовательность мотивации, начиная от самого главного):**

- а) ожиданий успеха и постановки цели;
- б) условий труда и стимулирующей за него платы;
- в) возможности карьерного роста;
- г) возможности обучения новому;
- д) ощущения своей значимости в выполняемой деятельности;
- е) удовлетворения личных амбиций;
- ж) выполнения разнообразных заданий;
- з) действий в соответствии с определенными правилами;
- и) возможности самостоятельно принимать некоторые решения;
- к) установления собственных стандартов мастерства;
- л) доминирования и влияния на других;
- м) поддержки и обратной связи с руководством и коллегами.

### **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

#### **1. Какова роль мотивации в деятельности человека?**

**Задание № 1.** Письменно дайте 10 ответов на вопрос: «Какие причины побуждают меня продолжать учиться?»

**Задание № 2.** Письменно дайте 10 ответов на вопрос: «Чем больше всего привлекает меня вторая выбранная профессия?»

**Задание № 3.**

3.1. Способствует ли достижению успеха стимулирующая оплата труда – премии за хорошие показатели? Когда ее следует применять?

3.2. Какие аспекты работы, за исключением денег, способствуют достижению удовлетворения от проделанной работы?

3.3. Как желание добиться успеха зависит от возможностей его достижения?

Обсудите полученные ответы.

**2. Настойчивость и упрямство характеризуются упорным стремлением достичь желаемого. Каковы мотивы такого поведения человека? Какое из этих**

качеств личности при всем внешнем сходстве их является положительным, а какое – негативным? Почему?

**3.** Если мотивировка – это обоснование, объяснение человеком своих действий путем указания на побуждающие его объективные и субъективные обстоятельства, то всегда ли мотивировка совпадает с действительными мотивами поступка? Может ли мотивировка сознательно маскировать истинные причины того или иного поступка человека? Поясните.

**4.** Мотивация к работе связана не только с количеством зарабатываемых денег, но и с тем, как и когда они выдаются. Согласны ли вы, что наиболее эффективной является стимулирующая оплата труда, т. е. премии, которые выплачиваются конкретно и безотлагательно за каждый успех, достижение.

Любой ответ аргументируйте.

### ***Характер. Акцентуации характера и их типы***

#### ***ТЕСТЫ***

**1. Характер – индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, обуславливающих типичный способ поведения в определенных жизненных ситуациях и обстоятельствах.**

- а) верно;
- б) неверно.

**2. Акцентуация характера – преувеличенная выраженность отдельной черты/отдельных черт в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми.**

- а) верно;
- б) неверно.

**3. О характере человека можно судить по (выберите правильные ответы):**

- а) цвету его глаз;
- б) особенностям линий на руке;
- в) гороскопу;
- г) привычным и типичным действиям;
- д) отношению к делу, другим людям, самому себе.

**4. Преувеличенное развитие отдельных свойств характера, приводящее к появлению конфликтов, называют:**

- а) стресс;
- б) фрустрация;
- в) акцентуация;
- г) психопатия.

**5. Совокупность устойчивых свойств, выражающих отношение человека к себе, к другим людям, называют:**

- а) темпераментом;
- б) уровнем притязаний;
- в) характером;
- г) системой.

**6. Дополните определение.** Характер выражает индивидуальное сочетание ... психических особенностей человека, обуславливающих ... способ и формы ... в определенных жизненных условиях.

## ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

1. Проверьте, есть ли несоответствия содержания и определения понятий в приведенном тексте: «Если попытаться коротко выразить суть различий между темпераментом, характером и личностью, то можно сказать, что свойства темперамента отражают то, **почему** человек действует определенным образом, черты характера – **что** именно он делает, а свойства личности – то, **как** она это делает».

2. Иногда люди, чтобы объяснить свое не вполне адекватное поведение, говорят: «Такой уж у меня характер». Должен ли человек нести ответственность за свой характер? Можно ли изменить характер?

3. Подумайте, как объяснить, что в трудные критические моменты характер человека проявляется наиболее полно.

4. Прокомментируйте высказывание французского писателя В. Гюго: «У каждого человека есть три характера: тот, который ему приписывают; тот, который он сам себе приписывает; и, наконец, тот, который есть в действительности».

О каких трех характерах говорит В. Гюго?

### **Способности: происхождение и виды**

#### **ТЕСТЫ**

1. **Способности – индивидуально-психологические особенности человека, являющиеся условием успешного выполнения какой-либо продуктивной деятельности.**

- а) верно;
- б) неверно.

2. **Выберите все правильные ответы. Способности обнаруживаются в:**

- а) процессе овладения деятельностью;
- б) быстроте, легкости и основательности освоения человеком способов организации и осуществления этой деятельности;
- г) связи с общей направленностью личности;
- д) устойчивости склонностей человека к той или иной деятельности;
- е) качественном уровне достижений;
- ж) способности адаптироваться к окружающей среде;
- з) динамике приобретения знаний, умений, навыков;
- и) абсолютной зависимости от врожденных биологических особенностей.

3. **Талант и гениальность являются уровнями проявления способностей человека.**

- а) да;
- б) нет.

4. **Способности – это возможность, а не необходимый уровень мастерства в том или ином деле.**

- а) верно;
- б) неверно.

**5. На основе особенностей реализации знаний и умений выделяют два уровня развития способностей: репродуктивные и творческие.**

Допишите недостающие характеристики:

- а) репродуктивные – .....
- б) творческие – .....

### **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1.** Способности человека развиваются и формируются посредством овладения знаниями, умениями и навыками. При оценке способностей человека допускаются ошибочные оценки/решения об отсутствии способностей (при их объективном наличии) и наличии способностей (при их объективном отсутствии).

Как могут повлиять такие ошибки на изменение судьбы человека и перспективы развития его одаренности, таланта, даже гениальности?

Свои выводы аргументируйте.

**2.** Русский композитор Петр Ильич Чайковский отмечал, что вдохновение – это такой гость, который не любит посещать ленивых.

В чем сущность замечания П.И. Чайковского?

**3.** Технические способности выявляются, как правило, позднее других. При этом раньше всего обнаруживаются математические способности. Что можно сказать о причинах этого явления?

**4.** Прокомментируйте выражения:

1. «Найти дело по способностям – и одним творцом на земле больше, одним потребителем меньше». В чем смысл утверждения?

2. Можно ли подготовить человека «на все случаи жизни», человека с универсальными способностями.

Свое мнение аргументируйте.

## ТЕМА: **СТРЕССЫ И СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

**Основные понятия темы:** стресс; стрессор; эустресс (эвстресс); дистресс; служебные и внеслужебные стрессоры; аутогенная тренировка; медитация; релаксация; рекреация; самопомощь при стрессе.

### **Сущность, признаки и механизм протекания стресса**

Современный человек живет не за «стеной», отделяющей его от жизненных невзгод, межличностных столкновений, и поэтому каждому важно уметь справляться с ними.

На состояние здоровья людей в целом оказывают серьезное влияние научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды, и если человеку не удастся вырваться из состояния перенапряжения в течение длительного времени, появляется опасность развития каких-либо физических или психических заболеваний, нарушается взаимодействие и общение людей. Возникают **стрессовые ситуации**.

**Стресс** как понятие и описание его ввел в психологию канадский ученый Ганс Селье (1936). Сам Г. Селье определял стресс как неспецифический ответ организма на **любое** предъявленное ему требование. При этом не имеет значения, полагал Г. Селье, приятная или неприятная ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь **интенсивность** потребности в перестройке или **адаптации** организма к конкретной ситуации.

**Признаки** стресса принято разделять на три категории: **физические**, проявляющиеся в отрицательных реакциях и состояниях организма; **эмоциональные** – тоже отрицательные эмоции и их проявление и **поведенческие** признаки негативного характера.

Возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от самого человека: его оценки ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется в конкретной ситуации.

Понятие стресса в современной психологии не является однозначным. Этим термином определяются как собственно стрессовые явления, так и проявление этого состояния:

- ✓ стресс может рассматриваться как характеристика окружающей среды – **ситуация**: нехватка времени; нездоровая обстановка на работе и т. п.;
- ✓ стресс как **сильная** неприятная для организма физиологическая или психологическая **реакция** в ответ на сложные обстоятельства;
- ✓ сильные реакции организма как благоприятные, так и неблагоприятные;
- ✓ стресс как синоним **стрессора** – сильное, неблагоприятное, отрицательное влияющее на организм воздействие;

✓ стресс как **результат** несоответствия, когда предполагаемые требования обстановки становятся более высокими, чем предполагаемая способность человека удовлетворять эти требования;

✓ стресс как **эмоциональное** состояние, отличительной чертой которого является необычайно сильное психическое напряжение, препятствующее нормальной жизнедеятельности организма.

Общей для всех определений стресса есть характеристика его как психического напряжения, отрицательно влияющего на жизнедеятельность человека, так и защитной, ответной реакции организма, пытающегося восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие.

Г. Селье полагал, что сам стресс – явление неоднородное, и назвал комплекс этих реакций **всеобщим адаптационным синдромом**, выделяя в нем три основные фазы, **стадии**. Первая – реакция **тревоги** как сигнал опасности извне и мобилизации в ответ на него всех ресурсов организма. За ней наступает стадия **адаптации**, когда организму удается справиться с вредными воздействиями, и новый режим функционирования становится нормой. Если действия вредоносных факторов продолжаются, их долго не удастся устранить и преодолеть, защитные силы и резервы организма ослабевают; он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний – наступает стадия **истощения**. Сильный организм может выдержать вредные нагрузки, и наступление третьей стадии необязательно. По мысли Г. Селье, стресс – естественная и неизбежная особенность жизни, отсутствие стресса равносильно смерти. Человек нуждается в определенном уровне стресса, но этот уровень для каждого различен, меняется само содержание или вид необходимого стресса.

Дополняя свою теорию, Г. Селье высказал мысль, что не всякий стресс вреден. Современные психологи вслед за Г. Селье придерживаются точки зрения, согласно которой стресс на начальной стадии развития оказывает положительное влияние на человека, поскольку способствует мобилизации психических сил и не вызывает физиологических изменений. Определенная доля стресса полезна: стресс необходим, если мы хотим быть активными, способными противостоять жизненным трудностям. Разумная доля стресса помогает «удержаться на ногах», выдвигать новые идеи и справляться с непредвиденными ситуациями. Положительный стресс называют **эустрессом** или эвстрессом (от греч. eu – хорошо).

Однако между стрессом и избыточным стрессом есть существенные различия: стресс может постепенно преобразовываться в так называемый **дистресс** (от греч. dis – плохо), когда возникают острые и хронические ситуации, угрожающие или устрашающие для человека, будь то чрезвычайные обстоятельства или «повседневная нервозность».

В литературе, научной и популярной, чаще всего под стрессом понимают именно отрицательное эмоциональное состояние и его воздействие на организм. Положительное или вредоносное воздействие стресса на здоровье зависит от его продолжительности (как долго он длится), интенсивности

(степень тревоги), новизны (новая возникшая конфликтная ситуация) и множественности (распространение на других). Доза стресса при стечении всех этих признаков будет максимальной.

Таким образом, действие стресса может быть усиливающимся или ослабевающим: относительно небольшое напряжение повышает качество действий, а чрезмерное – ухудшает.

По *отношению к стрессу* и умению не допускать, чтобы стресс ими управлял, люди делятся на несколько типов:

- одним постоянный стресс необходим: они чувствуют себя неуютно в спокойной жизни как вялой и сонной;
- другим по душе существование в тихой и мирной жизни, и малейшее изменение в ее привычном ходе выбивает их из колеи;
- третьи могут спокойно прожить как со стрессами, так и без них.

Для здорового человека стрессы не будут представлять угрозу, если их количество не превышает его восстановительных способностей. Ни одному человеку не удастся избежать стресса, поэтому основная его функция – защитная, хотя каждый человек, как видно, реализует эту функцию по-своему.

Стресс имеет ряд *последствий*:

- субъективные эффекты: чувство общей усталости, апатия, низкая самооценка;
- поведенческие эффекты: злоупотребление алкоголем, потеря аппетита, суетливость;
- физиологические эффекты: повышение кровяного давления, учащенное сердцебиение, затрудненное дыхание;
- когнитивные эффекты: чрезмерно острая реакция на критику, неспособность сосредоточить внимание;
- организационные последствия: плохие отношения с коллегами, прогулы, неудовлетворенность работой.

## Стрессоры и их виды

В роли стрессоров как причины стресса могут выступить различные ситуации; длительное воздействие неблагоприятных условий либо приписывание человеком раздражителю–стрессору определенного значения.

**Классификации** стрессоров достаточно разнообразны. В наиболее общей форме различают *физиологические* стрессоры (чрезмерная боль; воздействие экстремальных температур и т. п.), стрессоры *психологические* в двух видах: *информационные* (информационная перегрузка; неблагоприятная по сути информация; отсутствие обратной связи) и *эмоциональные* (угроза; конфликты с коллегами, членами семьи; аффекты и др.). Таким образом, стресс может представлять комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Соответственно и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию от внутренних и внешних раздражителей.

## Профессиональный стресс

Профессиональный стресс представляет напряженное состояние работника, возникающее при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполнением профессиональной деятельности. Он проявляется чаще всего как **информационный** и **эмоциональный** стрессы, вызванные соответствующими переживаниями и стрессорами; **коммуникативный**, связанный с реальными проблемами делового общения; стресс **достижения**, возникающий при отсутствии у работника внутренних резервов для достижения планируемого успеха; стресс **конкуренции** основан на страхе оказаться несостоятельным и проиграть в конкурентной борьбе; стресс **успеха** возникает после свершения значимого события или большого достижения на почве «обесмысливания» того, что человек осуществил, но не получил всего, что заслужил («и это все, что я получил?!»).

Для характеристики и анализа стрессоров профессионального стресса вообще и стресса руководителей выделяют две большие **группы стрессоров**:

- стрессоры служебной деятельности;
- стрессоры внеслужебной деятельности.

**К общим стрессорам служебной деятельности относят:**

- ✓ плохую организацию служебной деятельности: неритмичность, безответственность, разного рода задержки и неувязки;
- ✓ недостаток сотрудников, заставляющий руководителя выполнять и другие обязанности;
- ✓ режим рабочего времени: сверхурочные и неудобные часы;
- ✓ низкий статус, недостаточные/неясные перспективы служебного продвижения;
- ✓ заорганизованность, формализм и заседание как ненужные процедуры (В.В. Маяковский «Прозаседавшиеся»).

**К специфическим стрессорам относят то, что вызывает напряжение и сбой в способе осуществления деятельности:**

- ✓ нечеткие ролевые обязанности руководителя и как результат – претензии к нему по поводу ничегонеделания или превышения полномочий;
- ✓ особенности взаимодействия с вышестоящим руководством, вмешивающимся в деятельность руководителя, игнорируя его предложения и мнение;
- ✓ особенности взаимодействия с подчиненными и клиентами, когда возникают неожиданные или несправедливые стычки с ними;
- ✓ особенности управленческого труда, связанного с перегрузками, недостатком времени, нехваткой необходимой служебной информации и ощущением неполного контроля над событиями.

К стрессам, обусловленным **внеслужебными** стрессорами, чаще всего относят стрессы, вызванные супругом или детьми, родителями и родственниками («проблема отцов и детей» в том и другом случае); домашней

обстановкой с ее проблемами; давлением окружающей среды на руководителя и его семью.

И если человек не в силах максимально приблизить свои способности по удовлетворению требований обстановки к реально существующему положению вещей, возникают постоянные отрицательные эмоции, восприятие окружающего в негативном свете и привычка фиксировать негативные чувства – возникает **синдром опустошения, выгорания**. Состояние характеризуется утратой интереса к работе, частым проявлением морального и физического изнеможения, раздражительностью и гневом по отношению к коллегам, негативным отношением к себе. Выгорание чаще всего – это не стресс, а скорее результат длительного воздействия стрессовых условий работы. Эмоциональное выгорание может быть и результатом неадекватного разрешения стресса на рабочем месте и профессионального кризиса. На возникновение и развитие синдрома влияют личностные особенности специалиста. Наиболее ему подвержены люди, не умеющие эффективно планировать свой рабочий день. Часто синдром наблюдается у «трудооголиков», полностью погруженных в работу, пренебрегающих своими потребностями. Выгорание опасно тем, что изо дня в день оно прогрессирует, и затормозить его бывает крайне сложно. Поскольку синдром выгорания как явление, наблюдающееся у специалистов, чья профессиональная деятельность связана с постоянным взаимодействием и контактами с людьми и обязывает соответствовать определенным профессиональным качествам (учителя, спасатели, психологи, врачи, священники, и руководители в том числе), то некоторые ученые считают, что на начальных стадиях процесса его еще можно преодолеть или прервать. Сделать это можно на основе анализа сущности проблемы «выгорания»; путем изменения целей в работе, взглядов и поведения; отвлечения хотя бы на короткое время, на занятия, не связанные с работой; отказом от дополнительных заданий и поручений, не являющихся обязательными – научиться говорить «нет» в таких случаях. Таким людям рекомендуется проходить психологическую подготовку по формированию навыков профессионального общения.

### **Управление стрессом**

Все эти действия подготавливают человека и создают возможность **управления стрессом**. Управление стрессом, таким образом, представляет совокупность методов, приемов, форм поведения, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Бороться со стрессовыми ситуациями на работе не только можно, но и нужно. Процесс управления стрессом может быть представлен следующими основными **действиями**:

- 1) профилактика стресса;
- 2) после появления – активное противодействие стрессу;
- 3) в острой стрессовой ситуации – меры первоочередной самопомощи.

Главные усилия необходимо сосредоточить на **профилактике** стресса:

- ставить перед собой жизненные цели, соразмерные возможностям, и добиваться их выполнения, не вступая в борьбу из-за безделиц;
- отличать главное от второстепенного, реалистично оценивать собственные возможности для преодоления стрессовых ситуаций;
- стараться понять окружающих и мотивы их поведения;
- уметь извлекать уроки и опыт из всего происходящего;
- врачи считают одним из методов профилактики стресса рациональное питание, употребление богатых витаминами продуктов, не злоупотреблять детонаторами стресса (кофе, алкоголь);
- не менее важно придерживаться основ гигиены, что способствует нормальному функционированию человеческого организма: гигиены труда, гигиены общения и личной гигиены.

К профилактике относится и заблаговременная подготовка к возможным стрессам. «Меру сопротивляемости» человека стрессу определяет **стрессоустойчивость**. Это способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Формирование стрессоустойчивости предполагает:

- ознакомление с опытом других по преодолению стрессов, специальной литературой по стрессу;
- выработку волевых качеств: выдержки, решительности действовать, целеустремленности в преодолении стресса, настойчивости в доведении начатого до конца;
- физические упражнения, подготавливающие организм к преодолению физических последствий стресса.

После **появления стресса** основное внимание следует уделить факторам активного **противодействия** стрессу, способным если не полностью снять негативные последствия, то в максимальной степени их ослабить. В том числе:

- анализ стресса как личностного и ситуативного явления через ранжирование стрессоров от самого сильного к самому слабому;
- конкретные реальные действия по отношению к выявленным стрессорам:
  - = немедленное действие что-то сделать по преодолению стресса сейчас, сегодня или в ближайшее время;
  - = перспективное действие по определению стрессоров, поддающихся коррекции, хотя пока может быть неясно, какая именно коррекция нужна и когда это делать;
  - = игнорирование или адаптация к стрессорам в том случае, если сразу не удастся ослабить их действие; к ним следует приспособляться и принимать такими, какие они есть (например, плохие условия работы);
- мобилизация **физиологических возможностей** организма для противодействия стрессу путем регулирования дыхания, питания, увеличения потребляемой жидкости;
- мобилизация психофизиологических возможностей или **психологическая саморегуляция**; она представляет аутовоздействие человека при помощи

специально организованной психической активности для регуляции своего состояния.

К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

1. **Релаксация** (лат. – расслабление) как сознательное нервно-мышечное расслабление. Приемы нервно-мышечной релаксации активно используются для устранения головных болей, симптомов мышечного утомления, перевозбуждения, усталости и других проявлений субъективного дискомфорта в различных частях тела и организма в целом. Релаксация может применяться для повышения работоспособности, концентрации внимания человека, в сочетании с другими навыками саморегуляции. В борьбе со стрессом релаксация в целом уменьшает напряжение в теле, снимает тем самым физическое возбуждение;

2. **Аутоотренинг** (аутогенная тренировка), предложенный немецким психиатром И.Г. Шульцем (1932), где основным элементом выступает самоприказ по овладению навыками вызывания тепла, покоя, расслабления. Разнообразные методики аутогенной тренировки популярны и применяются в различных сферах жизнедеятельности: в спорте, на производстве, после овладения техникой аутоотренинга – в повседневной жизни;

3. **Медитация** имеет главную цель – достичь состояния углубленной сосредоточенности, погружения в себя при помощи умственных действий: концентрации на определенных словах, повторяющихся во время медитации в заданном ритме; расслабленном, ритмичном дыхании, способствующем процессу релаксации. В психотерапии медитация используется для решения более узких задач – снятия нервного напряжения, облегчения осознания психологических проблем и т. п. Сюда же можно отнести и **рекреацию** (лат. – восстановление) – перерывы на отдых, чтобы в течение рабочего дня сделать от 4 до 6 гимнастических пауз продолжительностью одна-две минуты. Эмоциональное переживание под впечатлением от произведений искусства, музыки – **катарсис** (греч. – очищение) – способно освободить человека от незначительных мыслей и переживаний и дать ему возможность испытать состояние морального очищения. В этом психологический смысл понятия катарсис.

Наряду с регуляцией неблагоприятных эмоциональных состояний необходима **постоянная работа над собой**, знать основы первоочередной **самопомощи**:

= в состоянии стресса не пытаться принимать никаких решений, за исключением экстремальных ситуаций, угрожающих жизни;

= регулировать дыхание и обращать внимание на возникающие ощущения;

= не злиться; злость – эмоция вредная, поэтому не злитесь зря и долго;

= обязательно «пообщайтесь» с водой: смочите руки, виски холодной водой; медленно выпейте воду и сконцентрируйте внимание на появляющихся ощущениях;

= вне помещения осмотритесь по сторонам, детально рассмотрите небо («Когда вы еще так внимательно смотрели на небо?»); найдите мелкий предмет

(веточка, листик) и внимательно его разглядывайте, затем постарайтесь четко представить его до подробностей – все это отвлекает и успокаивает;

= в любом случае используйте отвлекающие приемы (поиск комического в сложившейся ситуации; переложить бумаги на столе; даже слезы и брань) и логические приемы успокоения (снижение значимости конфликтной ситуации; методы «могло быть хуже», «зато», сравнивая собственные невзгоды с чужими);

= в общении с близким человеком «излить душу»; общение с детьми, поедание любимого лакомства; применение успокоительных средств; даже прием алкоголя в умеренных количествах рекомендуют в таких случаях;

= активизировать чувство юмора, смех; по значимости воздействия смех равен «стационарному бегу трусцой».

Кроме перечисленных способов выхода из стрессовой ситуации полезно заранее подготовить запасную стратегию отступления по принципу «не очень-то и хотелось» или «виноград еще зелен» (И.А. Крылов «Лиса и виноград»). Наличие запасного варианта снижает возбуждение и делает более вероятным успех. В случае же провала человеку легче смириться с неудачей и сохранить оптимизм.

Таким образом, **активный способ** выхода из стрессовой ситуации может реализоваться в интенсификации конструктивных действий по ее преодолению и организации деятельности, но и «разрядке» руководителя на других, выплеснувшего свои эмоции не столько в конструктивной деятельности, сколько в вымещении их на подчиненных («взбучки», разносы, нагоняи). Пассивный способ выхода из стресса проявляется в том, что человек мирится с ситуацией, подавляет напряжение, «загоняет» стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Это своеобразная реакция торможения, способного вызвать осложнения со здоровьем. Поэтому в качестве первой помощи при активной фазе стресса не повредит любая деятельность, требующая в меру физической активности и сосредоточения, отвлечения от произошедшего. Заканчивая рассмотрение проблемы стресса и его влияния на человека, следует спросить себя: оправдались ли наши ожидания в ознакомлении и поисках рекомендаций, советов по преодолению стресса, поскольку каждый следует лишь тем советам, в которых остро нуждается. Тем не менее, психологи рекомендуют в конце каждого дня 2-3 минуты отвести на строгий анализ ошибок и просчетов, допущенных в общении с окружающими, как причин возможного появления стресса, чтобы в ближайшем времени постараться их исправить и избежать повторения.

## **Стрессы и стрессоустойчивость в деловом общении**

### **ТЕСТЫ**

**1. Состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особо сложных условиях – это:**

- а) срыв;
- б) депрессия;
- в) стресс;
- г) нервное перенапряжение.

**2. Понятие стресса и характеристику его ввел в психологию:**

- а) Уолтер Кеннон;
- б) Карл Ланге;
- в) Ганс Селье;
- г) Уильям Джеймс.

**3. К каким признакам стресса относятся депрессия, импульсивное поведение, раздражительность, плохое настроение, отдаление от других людей:**

- а) физическим;
- б) поведенческим;
- в) мыслительным;
- г) эмоциональным.

**4. Стресс связан:**

- а) с прогрессирующим истощением организма;
- б) с неожиданной и острой ситуацией;
- в) со способностью каждого идти на риск;
- г) все ответы верны;
- д) все ответы неверны.

**5. Ваша склонность к стрессу. Подчеркните номера вопросов, на которые вы ответили бы утвердительно.**

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли вы ногти, притопываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?
5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-то?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот взорветесь, часто ли вы впадаете в бешенство?
9. Пьете ли вы или курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?
11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили интерес к половой жизни?

**6. Стресс представляет (выберите правильные ответы):**

а) неспецифическую приспособительную реакцию на воздействие экстремального фактора;

б) срочную мобилизацию защитных сил организма для правильной реакции на непосредственную трудность или поиск приемлемого способа ее преодоления;

в) эмоциональное напряжение, исчезающее после прекращения действия стрессора.

**7. Согласны ли вы с утверждением, что стресс является своеобразной защитной реакцией организма, которая мобилизует внутренние резервы в ответ на действие сильных внешних влияний.**

а) согласен;

б) не согласен.

**8. Дайте краткую характеристику фаз развития стресса:**

а) фаза тревоги: \_\_\_\_\_;

б) фаза стабилизации: \_\_\_\_\_;

в) фаза истощения: истощение функциональных резервов организма приводит к гибели организма. При достаточных адаптационных ресурсах организма истощение может не наступить.

**9. Выберите правильные ответы.**

Чтобы справиться со стрессовой ситуацией, необходимо:

а) знать свои сильные стороны, преимущества своего характера;

б) стремиться получить поощрение, принимая условия деятельности в группе;

в) понять поведение и состояние других, мотивы их действий;

г) найти баланс между предполагаемыми требованиями обстановки и своими предполагаемыми способностями их удовлетворить;

д) использовать брань и агрессивные физические действия; слезы;

е) принимать конфликт как неизбежность, приводящую к стрессу;

ж) решить все проблемы с помощью успокоительных средств и/или алкоголя;

з) знать и уметь оказать себе первую помощь в острой стрессовой ситуации;

и) применить/использовать приемы аутотренинга;

к) выплеснуть свои отрицательные эмоции на подчиненных, близких или беззащитных окружающих.

**10. Поиски путей оправдания обидчика методами «зато», «могло быть и хуже» и методом «виноград еще зелен» относятся к:**

а) логическим приемам успокоения;

б) приемам устранения конфликта;

в) отвлекающим приемам;

г) приемам успокоительных средств.

**11. К последствиям стресса могут относиться:**

а) субъективные эффекты: усталость, апатия;

б) поведенческие: суетливость, злоупотребление алкоголем;

- в) физиологические: повышение кровяного давления, сердцебиение;
- г) проблемы со здоровьем: головные боли, обострение болезней и недомогание;
- д) организационные проблемы: прогулы, нелады с коллегами;
- е) все ответы верны;
- ж) все ответы неверны.

**12. Когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, на который он рассчитывает, то налицо:**

- а) стресс конкуренции;
- б) стресс достижения;
- в) стресс успеха;
- г) информационный стресс.

**13. Если после достижения значимого результата у человека наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществлено, то у человека:**

- а) эмоциональный стресс;
- б) стресс достижения;
- в) стресс успеха;
- г) информационный стресс.

**14. Какую причину профессионального стресса называет В.В. Маяковский в стихотворении «Прозаседавшиеся»?**

- а) плохую организацию деятельности;
- б) недостаток сотрудников;
- в) неудобный режим рабочего времени;
- г) заорганизованность, формализм и заседательство;
- д) нечеткие ролевые обязанности.

**15. Допишите определение понятий:**

1. Сильные реакции организма как благоприятные, так и неблагоприятные под воздействием раздражителей называются \_\_\_\_\_.

2. Значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс, это \_\_\_\_\_.

3. Напряженное состояние работника, возникающее у него под воздействием эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью, называется \_\_\_\_\_ стрессом.

4. Совокупность методов, приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму, составляет сущность \_\_\_\_\_.

5. \_\_\_\_\_ – это способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках.

## **ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1.** Прокомментируйте высказывания канадского физиолога Ганса Селье, основоположника теории стресса.

1.1. «Стресс – это не то, что с вами случилось, а то, как вы это воспринимаете».

1.2. «Стремись к самой высшей из достигнутых тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».

1.3. «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться?».

Идет ли речь о реалистичности оценки собственных возможностей конкретной ситуации.

**2.** Несмотря на то, стресс может оказывать на деятельность как положительное, так и отрицательное влияние, вплоть до ее полной дезорганизации, он является одним из основных источников разного рода заболеваний человека.

Почему стресс получил название болезни двадцатого века?

**3.** Труд без отдыха – достоинство или наказание за неудачное планирование своего времени и организацию труда? Или один из стрессоров? Свое мнение аргументируйте.

**4.** Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Наше тело не различает, воздействует на него положительный или отрицательный стресс. Решает здесь то, как мы сами умственно или эмоционально оцениваем соответствующую ситуацию.

Каково ваше мнение по этому утверждению?

**5.** Выскажите и аргументируйте свое мнение. Поведение человека в стрессовых ситуациях существенно зависит от личностных качеств: умения быстро оценивать обстановку, волевой собранности, решительности, опыта поведения в подобных случаях.

**6.** Поясните, почему к «стрессоопасным» профессиям, подразумевающим стрессы изначально, относят три профессиональные сферы – это здравоохранение, правоохранительные органы и образование.

Насколько справедливо и объективно такое утверждение?

**7.** Нуждается ли человек в определенном уровне стресса: каким должны быть, если это необходимо, этот уровень и содержание стресса.

**8.** Поясните, почему Г. Селье назвал комплекс реакций организма на внешние воздействия «всеобщим адаптационным синдромом».

В чем проявляется всеобщность?

**10.** Поясните поведение людей в стрессовых ситуациях. От чего оно зависит?

**11.** В литературе стрессом чаще всего обозначается дистресс – эмоциональное напряжение, которое в той или иной степени ухудшает протекание жизнедеятельности, снижает работоспособность человека и его надежность в работе. Почему?

**12.** Важнейшим средством борьбы со стрессом Г. Селье считал увлеченность работой. Кроме этого, он предложил приемы снижения до минимума чувствительности человека к стрессу:

1. Признайте, что совершенство невозможно, но в каждом деле есть своя вершина, стремитесь к ней и довольствуйтесь этим.

2. Цените радость подлинной простоты жизненного уклада.

3. В любой жизненной ситуации сначала подумайте, стоит ли сражаться.

4. Даже после сокрушительного поражения бороться с угнетающей мыслью о неудаче лучше всего с помощью воспоминаний о былых успехах. Ведь в самой скромной карьере есть что-то, чем можно гордиться.

6. Ничто не влияет на человека сильнее, чем неудача.

7. Ничто не ободряет сильнее, чем успех.

8. Не откладывайте неприятное дело, если оно необходимо для достижения цели: созревший нарыв вскрывайте немедленно.

9. Не забывайте, что нет готового рецепта успеха для всех: люди разные, их проблемы тоже.

## ТЕМА: КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

**Основные понятия темы:** конфликтная ситуация; инцидент; конфликт; оппонент; стратегия поведения; конфликтные типы личности; регулирование конфликта; разрешение конфликта.

### Причины, сущность, виды и стадии протекания конфликта

**Конфликт** – (лат. – столкновение) означает столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мыслей или взглядов участников взаимодействия. **Причинами** конфликта могут быть:

- 1) **информация** неполная, искаженная;
- 2) представления и **ценности**, недостаток общей культуры;
- 3) **структура отношений**: нарушение порядка соподчинения, нечеткое распределение прав и обязанностей;
- 4) **эмоциональность** отношений;
- 5) **поведение** – психологические характеристики, вызывающие эмоциональный протест у партнера;
- 6) склонность и предрасположенность к конфликтным ситуациям с другими людьми могут создавать **индивидуальные** особенности личности человека:

- а) неадекватная, завышенная или заниженная, самооценка;
- б) стремление доминировать там, где это возможно и невозможно;
- в) консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
- г) излишняя принципиальность и прямолинейность;
- д) критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;
- е) определенные эмоциональные качества (акцентуации характера, тревожность, агрессивность).

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную **структуру**:

- ◆ **объект** конфликтной ситуации – то, по поводу чего возникает конфликт;
- ◆ **цели**, которые ставят перед собой конфликтующие стороны и достижение которых они считают для себя привлекательными;
- ◆ **субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями;
- ◆ наличие **оппонентов** (лат. – противопологающий), конкретных лиц или групп людей, являющихся его участниками;
- ◆ непосредственный **повод** столкновения, отличающийся от подлинных его **причин**, зачастую скрывааемых.

**Пространственные** границы конфликта определяются местонахождением его участников (квартира, дом, работа, регион и т. д.). **Временные** параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и разрешение.

Существует многовариантная **типология** конфликтов в зависимости от **критериев**, берущихся в качестве основы.

По **продолжительности** протекания фиксируют конфликты:

- **кратковременные** как результат чаще всего взаимных недоразумений и/или ошибок, которые быстро осознаются;

- **затяжные**, связанные с глубокими морально-психологическими травмами или с объективными трудностями; опасны из-за длительной фиксации негативного состояния их участников.

По **источнику** возникновения бывают:

- **объективно обусловленные**, порожденные неудовлетворительными условиями труда, нечетким распределением функций и ответственности, что и делает ситуацию потенциально конфликтной; изменение ситуации гасит такой конфликт; они выполняют сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности организации;

- **субъективно обусловленные** конфликты порождаются действием личностных особенностей конфликтующих сторон при появлении препятствий в удовлетворении желаний, стремлений, интересов;

- **эмоциональные** конфликты основываются в первую очередь на психологической несовместимости оппонентов и происходят в форме перманентно враждебных отношений, периодически возникая по разным поводам.

По **субъекту** конфликта выделяют **внутриличностный** конфликт, вызываемый различными психологическими факторами внутреннего мира личности, кажущимися или являющимися несовместимыми: потребностями, интересами, желаниями, чувствами, мотивами.

Часто внутриличностный конфликт оказывается необходимостью совершить выбор: из двух положительных вариантов – конфликт типа «приближение – приближение»; между положительным и отрицательным вариантами – конфликт «приближение – удаление»; «из двух зол» – конфликт «удаление – удаление».

Особый случай внутриличностного конфликта представляет **«конфликт ролей»**, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования: как хороший семьянин (отец, муж) человек должен проводить вечера дома, а положение руководителя может обязать его задерживаться на работе.

**Межличностный** конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу; может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента, порождающих напряженность в человеческих отношениях вплоть до «взрыва».

Конфликт **между личностью и группой** возникает, когда член группы отстает от сложившихся в группе норм поведения и труда, или между группой и руководителем при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, особенно при авторитарном стиле руководства.

**Межгрупповые** конфликты возникают между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями руководства. Конфликтующие группировки преследуют несовместимые цели и препятствуют друг другу в их осуществлении.

**Социальный** конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, преследующих свои различные, противоположные цели, интересы, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое противоборство.

По признаку **непосредственных причин** возникновения конфликтов в организации выделяют:

- **информационные:**

- отсутствие или недостаток информации;
- искаженная или ложная информация;
- различия в понимании важности, в интерпретации информации;
- различия в порядке и способах оценки информации;

- **конфликт интересов:**

- противоречие интересов оппонентов;
- противоречие производственных интересов;
- противоречия психологических (личностных) интересов;

- **конфликты во время общения:**

- выразительные эмоции;
- ошибочное, упреждающее (преждевременное) толкование и склонность к стереотипизации;
- слабо налаженная связь, контакты – «разговор на разных языках»;
- часто повторяемое негативное поведение;

- **организационно-структурные конфликты:**

- негативное поведение и отношения, ставшие повседневными (каждодневными);
- отсутствие равенства в управлении, владении и распределении ресурсов;
- неравенство в вопросах власти и авторитета;
- отсутствие/недостаток времени для принятия и корректировки решений;
- причины из внешней среды, тормозящие сотрудничество и взаимоотношения;

- **конфликты систем ценностей:**

- различия в критериях оценки идей и поведения;
- существенные расхождения в целях и идеалах;
- различия в образе жизни, в идеологии и религии.

Возможны также классификации конфликтов по **горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по **вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и **смешанные**, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные, они составляют 70–80 % от всех

конфликтов. **Признаком** классификации здесь выступает направленность коммуникаций, осуществляемых в момент конфликта.

Конфликты различают и по их **значению** для организации и по **способу их разрешения**: **конструктивные** конфликты, разрешение которых способствует дальнейшему развитию организации. **Деструктивные** конфликты приводят к негативным, часто разрушительным последствиям, резко снижают эффективность работы группы или организации; **реалистические** конфликты направлены на достижение конкретного результата, **нереалистические** конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности; острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. Это конфликт ради конфликта.

Таким образом, выявление реальных причин конфликта является первым, самым необходимым шагом к его разрешению. С другой стороны, многогранность и психологическая сложность конфликтов дают возможность избирать разные критерии их анализа. Исходя из такого анализа, можно выбрать адекватный способ урегулирования конфликта.

**Пути урегулирования** конфликтов непосредственно зависят от причин, их вызвавших.

**Информационные** конфликты можно разрешить:

- достижением договоренности, какую информацию считать важной, значимой;
- договориться согласованием способов сбора информации;
- разработкой общих для всех участников (оппонентов) критериев оценки информации;
- с помощью «третьей стороны», посредников, объективно не заинтересованных в конфликте.

**Конфликт интересов** обуславливает в первую очередь необходимость сосредоточить внимание на интересах своих и оппонента, а не на позициях сторон:

- искать объективные критерии оценки интересов;
- разработать решения, отвечающие потребностям всех сторон – участников (оппонентов);
- пытаться разработать возможно больше вариантов решения;
- разработать системы «размены интересов» (важные – менее важные – второстепенные), чтобы удовлетворять интересы разной важности.

**Конфликты при общении** разрешаются, если оппоненты, или хотя бы одна из сторон этого конфликта:

- следят за проявлением эмоций;
- придерживаются совместно разработанных правил взаимодействия и поведения;
- демонстрируют (проявляют) понимание оппонентов и стремятся достигнуть взаимопонимания;

– поддерживают и поощряют желание оппонентов решать проблемы только позитивным способом.

**Организационно-структурные** конфликты требуют:

- четкого определения, уточнения ролей и ясного их распределения;
- положить конец негативному поведению (прекращения негативного поведения);
- перераспределения владения ресурсами;
- установления справедливого и взаимно приемлемого способа разрешения конфликтов;
- при выработке решений ориентироваться на достижения согласия на основе интересов, а не позиционной борьбы;
- совершенствовать способы и средства, используемые оппонентами в решении конфликта (меньше давления, больше убеждения);
- изменить способы давления на оппонентов извне;
- устранить «цейтнот» для принятия решения.

**Конфликт системы ценностей** обуславливает (требует) пересмотра оценки и сравнения разных систем ценностей путем:

- создания сфер влияния, где доминируют общепринятые ценности;
- исключения своей формулировки проблем соотношения ценностей, не навязывая их оппонентам;
- признания права оппонентов соглашаться и/или оставаться при своем мнении;
- поиск «сверхцели», отвечающей интересам всех оппонентов.

Конфликты имеют в целом общие **стадии** протекания:

• Подпочвой конфликта всегда есть **предконфликтная ситуация**, которая характеризуется накоплением и обострением противоречий, расхождением целей, интересов сторон. Конфликтная ситуация может существовать объективно, может создаваться субъективными действиями одной из сторон на основе выделения своего особого интереса. Это латентная (скрытая) фаза конфликта.

• **Инцидент** – действия одной из сторон по достижению своей цели во вред интересам другой стороны.

• Основная фаза – **конфликтное поведение**: прямые или косвенные действия по блокированию достижения другой стороной ее целей. На этой стадии проявляются и используются все ресурсы каждой из сторон, что приводит или к усилению конфликта, или переоценке ценностей каждым из участников. В результате происходит выбор стратегии дальнейшего поведения: продолжение конфликта, его ужесточение и достижение цели любой ценой или частичные уступки и поиск путей разрешения.

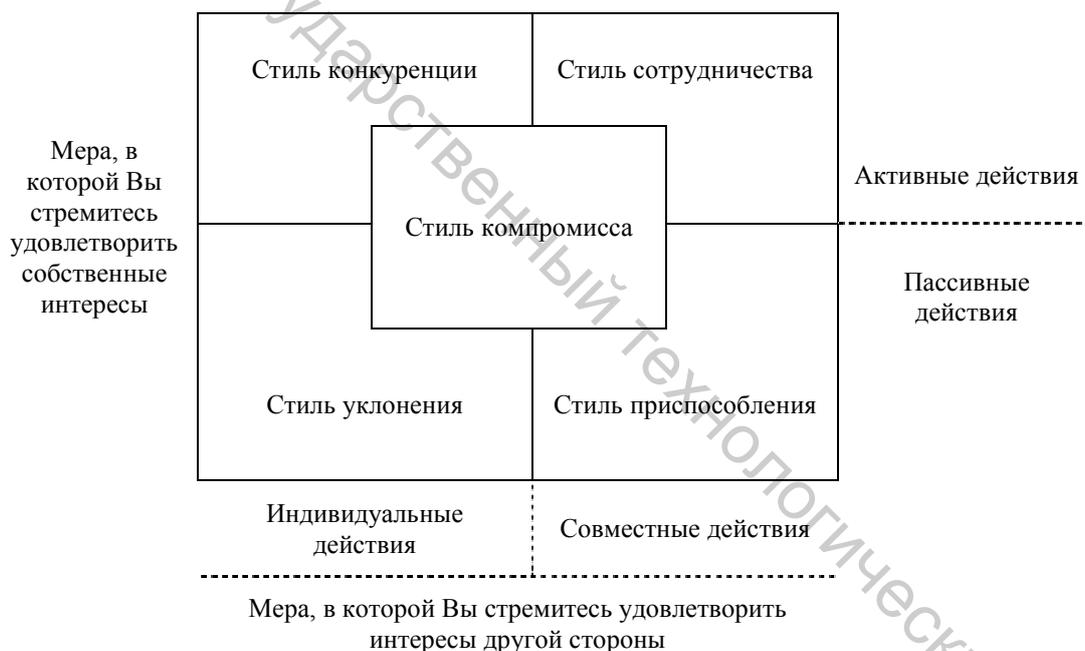
• Стадия **разрешения** возможна при выполнении пяти необходимых **условий**:

- 1) определить проблему как достижение цели, а не процесс решения;
- 2) выбор решения, приемлемого для обеих сторон;

- 3) сосредоточение внимания на говорящем, его сообщении, а не на личностных качествах его;
- 4) создание и сохранение атмосферы доверия, взаимного уважения путем обмена информацией и усиления взаимного влияния;
- 5) формирование позитивного отношения к другой стороне (снятие угроз, агрессивности, демонстрация симпатии и эмпатии, изменение в лучшую сторону своего мнения о другом).

• **Послеконфликтная** стадия характеризуется окончательным устранением противоречивых целей и интересов, снимается полностью социально-психологическое напряжение и эмоции, прекращается любая борьба.

Американские исследователи К.У. Томас и Р.Х. Килменн разработали **стратегию поведения** в конфликтной ситуации, определяющей соответствующие **способы решения** конфликта. В графической форме эти стратегии отражены в так называемой сетке Томаса-Килменна.



Исследователи указывают на **пять основных стилей поведения** при конфликте:

▸ **конкуренция** (соперничество) наиболее типична для поведения в конфликтной ситуации, это стремление к одностороннему выигрышу, победе, удовлетворению в первую очередь своих интересов;

▸ **сотрудничество** – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем достаточно эффективный при разрешении конфликтных ситуаций: находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и оппоненты становятся партнерами;

▸ **стиль компромисса** находится в центре сетки Томаса-Килменна, когда стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Он несколько похож на стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне;

▸ **стиль уклонения** обычно реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон, проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, либо сторона просто не желает тратить время и силы на решение проблемы;

▸ **стиль приспособления**, означающий совместные действия с другой стороной, но при этом одна сторона не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания ситуации, не отказываясь от своих интересов, а как бы отставляет их в сторону на некоторое время.

Ни один из рассмотренных стилей поведения в разрешении конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или другой выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

### Конфликтные типы личности

В психологии выделяют следующие **типы конфликтных личностей**:

✓ «**демонстративный**» – чаще всего холерик с завышенной самооценкой, кропотливой систематической работы не любит, любит быть на виду, в конфликтной ситуации чувствует себя неплохо;

✓ «**ригидный**» (косный) – люди этого типа не умеют перестраиваться в изменившейся ситуации, честолюбивы, подозрительны, болезненно обидчивы, повышено чувствительны к мнимым или действительным несправедливостям;

✓ «**педант**» скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, придирчив;

✓ «**неуправляемый**» – импульсивен, недостаточно контролирует себя, поведение непредсказуемо, агрессивен, из прошлого опыта извлекает мало уроков;

✓ «**бесконфликтный**» – неустойчив в оценках и мнениях, обладает повышенной внушаемостью, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли. В конфликтной ситуации или в общении с таким человеком уже нельзя изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности.

### Управление конфликтами и способы разрешения

Конфликт – прогнозируемое явление, он может быть **регулируемым**. Конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем людей служит для них одновременно и связующим звеном: раз люди конфликтуют, то их непременно что-то объединяет. **Управление конфликтом** – это конструктивизация конфликта. Избежать конфликтов невозможно, но возможно выбрать эффективную стратегию разрешения.

Стратегия **предотвращения** конфликта предполагает воздействие на конфликт до возникновения конфликтного поведения (открытой фазы конфликта). В этом случае устраняется реальный предмет конфликта.

Стратегия **подавления** применяется по отношению к деструктивным конфликтам путем воздействия на конфликтное поведение: сократить число конфликтующих; разработать правила, упорядочивающие взаимоотношения конфликтующих и требовать их неукоснительного выполнения; препятствовать непосредственному взаимодействию конфликтующих.

Стратегия **отсрочки** помогает только ослабить накал конфликта в данное время, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения.

Стратегия **разрешения** конфликта предполагает: **частичное** разрешение конфликта и сдерживание противостояния сторон либо разумными аргументами самих участников конфликта, либо контролем и санкциями третьей стороны; **полное решение** предполагает реализацию стратегии на удовлетворение основных интересов каждой стороны, уступки в некоторых вопросах и формирование установки на сотрудничество.

Существует достаточно много **методов управления** конфликтами. **Внутриличностные методы** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, эмоционального реагирования на острые ситуации, поддержания высокой собственной самооценки и такой же у оппонента. **Межличностные методы** предполагают создание определенных условий взаимодействия: атмосферы взаимного доверия; учета психологического закона общения: кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию, что может способствовать и привести к конструктивному исходу конфликта. **Структурные методы** управления конфликтом воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, предполагая разъяснения требований к работнику и его работе, объединение усилий всех сотрудников на достижение цели и создание обоснованных систем вознаграждения, что, в конечном счете, снимет причины конфликтов на этой почве.

В силу своей противоречивой природы конфликт может быть носителем созидательных и разрушительных тенденций, быть **добром** и **злом** одновременно: выполнять позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные) **функции**. Американский психолог Люис Коузер установил, что **конструктивная** роль конфликта связана с тем, что он предотвращает застой индивидуальной и групповой жизнедеятельности. К позитивным функциям конфликта относят: **коммуникативно-информационную; сигнализации** (выявляются факторы неудовлетворенности существующим положением); функцию **эмоционального** отреагирования («выхлопной клапан»); **стабилизирующую** – возобновление уравновешенных взаимоотношений сторон; функцию **инновации** – создание новых норм поведения, социального контроля и социальных институтов для разрешения конфликта и регулирования отношений после него; **профилактическую** (своевременный конфликт предотвращает разрушительное поведение); **активизирующую** (динамичность взаимодействия влияет на темпы развития отдельной организации/общества в целом).

Л. Коузер отмечает и **негативные функции** конфликта:

- тенденцию к эскалации – распространению и расширению в пространстве и во времени;
- блокирование работы группы и нарушение отношений между членами внутри нее;
- угрозу интеграции и целостности общества и стабильности властных структур.

Таким образом, в ходе управления конфликтом и регулирования его важно сопоставлять психологические и организационные усилия, необходимые для разрешения проблемной ситуации через конфликт или без него.

### **Конфликты. Управление и способы разрешения** **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Поясните, почему вопрос о возникновении конфликтов является одним из самых сложных в социально-психологической проблематике их изучения.

2. Конфликт по существу своему – дисфункция, аномалия или норма отношений, неизбежное явление? Любой ответ поясните.

3. Прокомментируйте мнение, что конфликты возникают не столько в силу действия объективных обстоятельств, сколько образа их восприятия, осознания, оценки, отношения к ним.

4. Какова роль субъективных факторов в возникновении конфликта?

5. Конфликтной называют личность, которая является инициатором конфликтов, причем негативных (деструктивных). А кто такой «бесконфликтный» человек?

6. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, поясните, в чем выражаются позитивные функции конфликта и его деструктивные проявления.

### **ТЕСТЫ**

#### **1. Можно ли согласиться со следующим определением конфликта.**

Конфликт – это вид межличностного или межгруппового взаимодействия, в основе которого лежат объективно противоречивые цели, интересы, мнения участников.

- а) да;                      б) нет.

#### **2. Выделите общее в понимании сущности конфликта:**

- а) наличие противоречий, принимающих форму разногласий;  
б) отсутствие согласия и разнообразные мнения по определенным вопросам;  
в) нарушение нормального взаимодействия людей;  
г) препятствия к достижению поставленных целей.

#### **3. Отметьте объективные и субъективные причины конфликтов:**

- а) неполная или искаженная информация;  
б) несовпадение представлений и ценностей личности, недостаток общей культуры;  
в) нарушение структуры отношений;

- г) нечеткое распределение обязанностей;
  - д) эмоциональность отношений и неудовлетворенность отношениями с другими;
  - е) различия в поведении партнеров;
  - ж) психологическая несовместимость;
  - з) неадекватная самооценка;
  - и) излишняя принципиальность, прямолинейность и критичность.
- Объективные причины: .....
- Субъективные: .....

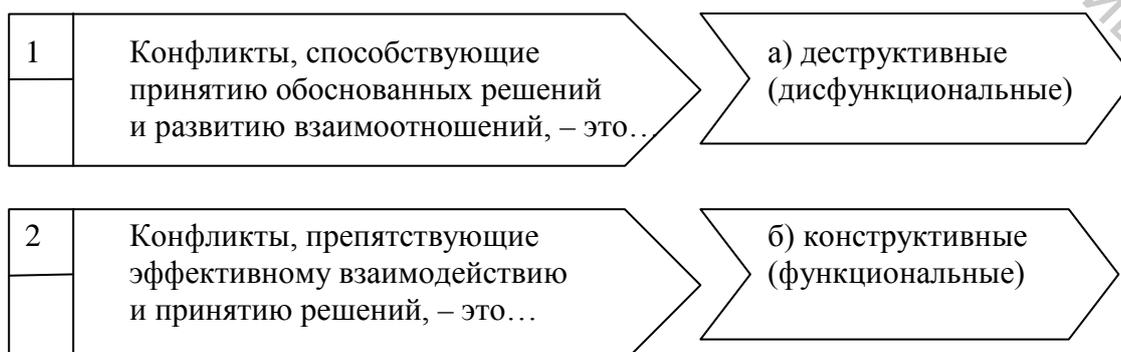
**4. В структуру конфликта входят (укажите правильные ответы):**

- а) объект – ценность, по поводу которой возникает конфликт;
- б) цели сторон, которые они считают для себя привлекательными;
- в) субъективные мотивы участников, обусловленные их интересами;
- г) оппоненты – конкретные лица или группы людей, участвующие в конфликте;
- д) методы и средства, используемые участниками для достижения целей;
- е) способы разрешения конфликта;
- ж) социальная среда – ближайшее или дальнейшее окружение, поддерживающее участников конфликта;
- з) пространственные и временные границы;
- и) динамика конфликта.

**5. Допишите названия стадий динамики конфликта:**

- а) накопление и обострение противоречий – .....
- б) действия одной из сторон по достижению своих целей в ущерб другой стороне – .....
- в) прямые или косвенные действия по блокированию целей оппонента – стадия конфликтного поведения;
- г) частичное или полное разрешение конфликта .....
- д) ликвидация напряженности и нормализация отношений между сторонами – .....

**6. Соотнесите понятия:**



**7. Существуют пять основных типов конфликтов. Допишите название каждого из них:**

а) конфликт между психологическими факторами внутреннего мира личности, кажущимися или являющимися несовместимыми – .....

б) конфликт между руководителем и подчиненным по поводу отношения к работе – .....

в) отступление личности от принятых в группе норм и правил – .....

г) несовместимость целей в борьбе за ограниченные ресурсы в условиях возникновения или существования реальной конкуренции называется .....

д) предельное обострение социальных противоречий и столкновение интересов различных социальных общностей вызывает .....

**8. Назовите понятия, определяющие характер конфликта:**

а) конфликт, вызванный неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым распределением каких-либо преимуществ и направленный на достижение конкретного результата, носит название .....

б) конфликт как самоцель, без достижения конкретного результата, открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, враждебности – это .....

**9. Существует несколько точек зрения на оценку функций конфликта в обществе (выберите единственно правильный ответ):**

а) с обыденной точки зрения конфликт – явление нежелательное;

б) конфликт – не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное;

в) конфликт – это не отклонение от нормы, а норма социальных отношений, нормальное состояние общества.

**10. Предупреждению и сдерживанию конфликтов способствуют (выберите правильные ответы):**

а) кадровая политика: подбор и расстановка кадров с учетом их качеств;

б) авторитет руководителя, его личностные качества и профессиональная компетентность;

в) объективная оценка и дифференцированное стимулирование труда работников;

г) укрепление неформальных отношений в коллективе;

д) социально-профессиональное обучение работников и содействие развитию их возможностей и способностей;

е) поддержание стабильного состава коллектива;

ж) избавление от нерадивых и неугодных работников;

з) завышенная оценка работника как проявление симпатии к нему;

и) ротация кадрового состава руководителей;

к) авторитарный (директивный) и либеральный стиль руководства.

**11. Выбор конкретных способов и методов преодоления конфликтов зависит от:**

- а) источника и причин их возникновения;
- б) динамики развития;
- в) психологического состояния конфликтующих сторон;
- г) контрмер оппонентов относительно друг друга и применения или наступательной, агрессивной тактики;
- д) типа конфликта;
- е) все ответы верны;
- ж) все ответы неверны.

**12. Для управления конфликтной ситуацией руководитель должен (выберите правильные ответы):**

- а) знать источники и причины конфликта;
- б) знать психологический механизм действия конфликта;
- в) использовать только административные меры воздействия для предотвращения и разрешения конфликта;
- г) знать динамику развития конфликта;
- д) умело выбирать стратегию и тактику своего поведения;
- е) предусматривать развитие конфликта и поведение оппонентов;
- ж) не принимать во внимание субъективные интересы и причины конфликта, отстаивая интересы дела;
- з) применять только психологические методы воздействия (убеждение, беседы и др.);
- и) знать и уметь использовать в разрешении конфликта как положительное поведение (сотрудничество, конкуренцию), так и негативное (приспособление, уклонения);
- к) использовать административные методы воздействия, только если психологические и другие методы оказались неэффективными.

**13. Соотнесите тип конфликтов и методы их разрешения:**

	Тип конфликта	Методы разрешения
1	Информационный конфликт	а) поиск объективных критериев оценки интересов; разработка возможно большего числа вариантов решения; разработка решения, соответствующего потребностям всех сторон
2	Конфликт интересов	б) договоренность о важности и достоверности информации; способах ее сбора, порядке ее оценки и интерпретации
3	Конфликт в общении	в) установление общепризнаваемых критериев оценки идей и поведения; признание права оппонентов соглашаться или оставаться на своих позициях; не навязывать своего понимания ценностей

4	Конфликт системы ценностей	г) учет психологической совместимости оппонентов; блокирование негативного поведения; придерживаться совместно выработанных правил взаимодействия
5	Организационно-структурный конфликт	д) нейтрализация негативного поведения сторон; перераспределение ресурсов; поиск приемлемого и справедливого способа решения конфликта; устранение неравенства в осуществлении власти; устранение причин, тормозящих сотрудничество.

**14. Отметьте позитивные (конструктивные) функции конфликта и негативные:**

- а) коммуникативно-информационная: получение информации о проблемах и противоречиях в группе, обществе;
- б) эмоциональное отреагирование («выхлопной клапан» общественных страстей);
- в) тенденция к эскалации: расширение в пространстве и во времени;
- г) блокирование деятельности и нарушение отношений;
- д) стабилизация: возобновление уравновешенных взаимоотношений;
- е) инновации: создание новых норм поведения, контроля и институтов для разрешения конфликтов;
- ж) угроза интеграции и целостности общества, стабильности властных структур;
- з) иногда могут сплотить коллектив против внешнего давления;
- и) ведут к ухудшению социально-психологического климата;
- к) повышают нервозность людей, приводят к стрессам;
- л) отвлекают внимание многих людей от выполнения непосредственных служебных обязанностей;
- м) при всех минусах конфликтов они неизбежны, зачастую необходимы;
- н) помимо них иногда проблема так и не разрешается.

Позитивные (конструктивные) функции: .....  
Негативные функции: .....

**15. Какое выражение является правильным:**

1. «Конфликт – это динамическое явление».
2. «Конфликт – явление статическое».

**ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ**

**1. Какой из вариантов ответа кажется наиболее оправданным с точки зрения психологии?**

Межличностные конфликты в коллективе:

- а) всегда вредны;

б) вполне естественны, поэтому их нельзя оценивать по критерию «вредны» или «не вредны»;

в) конфликты иногда полезны, если происходят на принципиальной почве.

**2. Для разрешения конфликтной ситуации полезно (выберите свой вариант и аргументируйте ответ):**

а) промолчать и не идти на конфликт;

б) выяснить скрытые и явные причины конфликта, интересы обеих сторон;

в) искать решения, учитывающие нужды всех участников конфликта;

г) критически оценивать соперника;

д) отстаивать свою точку зрения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Вечер, Л. С. Секреты делового общения / Л. С. Вечер. – Минск : Вышэйшая школа. – 1996. – 367 с.
2. Доминик, В. Н. Брендинг : новые технологии / В. Н. Доминик. – Санкт-Петербург : Прайм Еврознак. – 2002. – 358 с.
3. Бороздина, Г. В. Основы психологии и педагогики : учебное пособие. – 2-е изд., стер. / Г. В. Бороздина. – Минск : Издательство Гревцова, 2011.
4. Зарецкая, И. И. Этика и психология делового общения : учебное пособие / И. И. Зарецкая. – Москва : Издательство ОНИКС, 2010.
5. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения / В. Н. Лавриненко [и др.] ; под ред. В. Д. Дорошенко. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
6. Платонов, К. К. структура и развитие личности / К. К. Платонов. – Москва : Наука, 1986.
7. Руденко, А. М. Управленческая психология / А. М. Руденко. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2010.
8. Селье, Г. Стресс без дистресса : пер. с англ. – Г. Селье. – Рига : Влада, 1992.
9. Столяренко, А. М. Психология и педагогика : учебное пособие / А. М. Столяренко. – Москва : ЮНИТИ, 2001.
10. Турлак, Т. А. Основы психологии и педагогики : учебно-методический комплекс / Т. А. Турлак. – Витебск : Издательство УО «ВГТУ», 2005.
11. Турлак, Т. А. Основы психологии и педагогики : практикум / Т. А. Турлак. – Минск : Издательство Гревцова, 2012.
12. Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учебное пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Ростов-на-Дону : Феникс; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001.
13. Управление конфликтом / К. Паттерсон, [и др.]. – Москва – Спб – Киев, 2007.
14. Урбанович, А. А. Психология управления : учебное пособие / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003.
15. Чеховских, М. И. Психология делового общения : учебное пособие / М. И. Чеховских. – 3-е изд., стер. – Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2011.

Учебное издание

**Лученкова Елена Степановна**  
**Турлак Тамара Аркадьевна**

## **ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Редактор *А.П.Мядель*  
Технический редактор *М.В.Лялькина*  
Корректор *Е.М.Богачёва*  
Компьютерная верстка *М.В.Лялькина*

---

Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат \_\_\_\_\_. Бумага офсетная № 1.  
Гарнитура «Таймс». Усл. печ. листов \_\_\_\_\_. Уч.-изд. листов \_\_\_\_\_.  
Тираж \_\_\_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_\_\_.

Учреждение образования “Витебский государственный технологический университет” 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования “Витебский государственный технологический университет”.  
Лицензия № 02330/0494384 от 16 марта 2009 года