

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра иностранных языков

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Пособие

**для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2023

УДК 159.9
ББК 88.566.4
П 86

Автор-составитель Е. Г. Федорцова, канд. филол. наук, доцент

Рецензенты: Ю. А. Коновалова, канд. филол. наук, доцент
филиала «Институт профессионального образования»
Университета гражданской защиты МЧС Беларуси;
Т. А. Юрис, канд. филос. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 11 октября 2022 г.

Психология делового общения : пособие для реализации содержания образовательных программ общего высшего образования и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. Е. Г. Федорцова. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2023. – 80 с.

ISBN 978-985-898-017-7

Издание направлено на комплексное изучение и получение обучающимися теоретических знаний в области психологической природы делового общения с целью формирования и готовности будущих специалистов к продуктивному деловому межличностному и групповому общению, учитывая психологические особенности личности и использование коммуникативных психотехник.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся на уровне общего высшего образования, преподавателей, слушателей системы повышения квалификации и переподготовки, а также всех, кто интересуется вопросами психологии делового общения.

УДК 159.9
ББК 88.566.4

ISBN 978-985-898-017-7

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2023

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Общение – неотъемлемая часть нашей жизни. Оно пронизывает все сферы бытия человека: обучение, профессиональную деятельность, личную жизнь, дружеские отношения. Искусство общения, знание психологических методов особенно необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек – человек»: бизнесменам, менеджерам, маркетологам, политикам, юристам, педагогам и многим другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе лежит в основе жизненного и профессионального успеха.

Изучением тех или иных сторон общения занимаются разные науки: философия, психиатрия, психология, этика, филология, социология, информатика. Каждая из них вкладывает в понятие «общение» свое содержание. Учебная дисциплина «Психология делового общения» предусматривает изучение единства трехстороннего общения: общение как восприятие, общение как коммуникация и общение как взаимодействие.

Актуальность изучения учебной дисциплины «Психология делового общения» студентами непедагогических специальностей, получающих общее высшее образование, обусловлена универсальностью психологических знаний и умений, которая проявляется в широком их применении в социально-профессиональной деятельности. Полученные знания и умения будут способствовать организации совместной деятельности, сотрудничеству, продуктивному общению людей; предупреждению и разрешению конфликтов; обучению и повышению квалификации персонала; решению социально-воспитательных задач в трудовом коллективе; управлению коллективом; стимулированию и обеспечению собственного личностно-профессионального роста в течение всей жизни, становлению карьеры и формированию своего делового имиджа.

Цель пособия «Психология делового общения» заключается в изучении психологических знаний, необходимых в социально-профессиональной деятельности, связанной с особенностями делового общения, а также в повышении уровня психологической компетентности, психосоциальной адаптивности и психолого-этической и управленческой культуры обучающихся.

Данное пособие разработано на основе образовательных стандартов высшего образования, учебной программы и курса лекций по изучаемой дисциплине. Оно состоит из шести тем: «Общение как социально-психологическая проблема в деловых отношениях», «Психологические аспекты делового общения», «Язык деловой коммуникации», «Смысловой компонент общения», «Поведенческий компонент общения», «Этика деловой коммуникации». Материал пособия содержит последние научные достижения в данной области знаний и отражает актуальные психолого-этические проблемы (барьеры общения, совместимость, деловые и межличностные конфликты, стрессы и др.), связанные с деловым общением на разных уровнях. Каждая тема начинается планом и заканчивается вопросами для самопроверки. В конце издания размещен список рекомендуемой литературы.

Пособие позволит студентам достаточно хорошо подготовиться к семинарским занятиям, зачету, а преподавателю-предметнику даст возможность управлять работой студентов, контролировать и объективно оценивать их знания по каждой теме, а также организовать самостоятельную работу обучающихся.

Материал пособия способствует формированию у будущих специалистов универсальных компетенций, обеспечивающих эффективное решение широкого круга социально-личностных и профессиональных задач в любой сфере деятельности.

Тема 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

План

1. Роль делового общения в жизни человека.
2. Психология делового общения как наука: предмет, цели и задачи.
3. Специфика общения. Отличие общения от коммуникации.
4. Структура общения: коммуникация, интеракция, социальная перцепция.
5. Основные функции и виды делового общения.
6. Формы делового общения: общение в диаде, в группе, в ситуации публичного выступления; общение с использованием электронных средств.

1.1. Роль делового общения в жизни человека

Деловое общение – это общение, обеспечивающее успех общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.

Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами.

Деловое общение необходимо изучать, так как оно:

- является главным практическим средством повышения социального статуса;
- выступает основой профессионального успеха;
- играет ключевую роль в достижении материального благополучия;
- способствует процессу становления личности и ее самореализации.

1.2. Психология делового общения как наука: предмет, цели и задачи

Психология делового общения – составная часть комплекса психологических наук. Она опирается на основные категории и принципы, разрабатываемые общей психологией.

Категории общей психологии человека отражают:

- психические процессы: познание, эмоции, волю;
- свойства психики: способность, характер, темперамент;
- проявление сознания: сомнение, убеждение, направленность на определенные действия.

В основу общей психологии положены *принципы* причинности, системности и развития.

Психология делового общения – это наука о профессиональных психологических и практически ориентированных знаниях, которые могут обеспечить успех той или иной деятельности.

Объект этой дисциплины – идеальная психическая реальность, так как речь идет прежде всего об интеллектуальных, эмоциональных и волевых проявлениях сознания людей, а также о подсознательных проявлениях их психики.

Предмет дисциплины – психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей, а также психические процессы, свойства и состояния разного рода групп людей (рабочих, деловых).

Цель психологии делового общения – формирование психологических, лингвистических и нравственных качеств как необходимых условий деятельности деловых людей в процессе общения друг с другом.

Задачами психологии делового общения являются:

- овладение методами психологической диагностики, приемами описания психологических состояний субъектов производственной деятельности;

- выработка умений и навыков изменения психологических состояний того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий.

К основным категориям учебной дисциплины «Психология делового общения» относятся:

- психология личности, включающая знания об источниках психической и другой активности человека, индивидуально-психических процессах, свойствах и состояниях, их проявлениях в деловом общении;

- психология общения, которая выражается в конкретных рекомендациях по обеспечению различных форм общения (деловой разговор, беседа, обсуждение, спор, переговоры, торги и др.);

- психология рабочей группы, связанная с невозможностью деловой активности без объединения усилий нескольких или многих людей, однако успешная кооперация возможна лишь при условии принятия правил поведения, общих для всех участников трудового процесса.

1.3. Специфика общения. Отличие общения от коммуникации

Общение – неотъемлемая часть нашей жизни. Оно пронизывает все сферы бытия человека: обучение, профессиональную деятельность, личную жизнь, дружеские отношения. Специфика общения состоит в том, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек проявляет свою индивидуальность и самоопределяется. Посредством общения он запечатлевается в сознании других людей таким, какой он есть или таким, каким он хочет быть или казаться. Именно в общении человек может выразить свое сопереживание, сопричастность, заботу.

Общение – это процесс межличностного взаимодействия, порождаемый актуальными потребностями партнеров и направленный на удовлетворение этих потребностей.

Иными словами, **общение** – это процесс непосредственных взаимоотношений, обращения людей друг к другу, основанный на разумном понимании и намеренной передаче знаний, мыслей и переживаний в соответствии с социальными нормами и условиями осуществляемой деятельности.

Общение – это деятельность человека, которая включает в себя много аспектов:

- своеобразную речевую технику (культуру речи);
- познание друг друга и самосовершенствование;
- обеспечение психологического комфорта личности;
- творение человека;
- развитие и самореализацию человека;
- взаимодействие людей;
- профессиональную деятельность;
- одухотворение, радость (литературные произведения библейской тематики, дружбы и любви);
- искусство любить людей (красиво говорить – это не всегда значит любить людей).

Искусство общения прежде всего основывается на хорошем знании людей, а это знание сопряжено со знанием психологии.

Коммуникация отражает один из аспектов общения, связанный с передачей информации. Используя термин «коммуникация», мы фокусируем свое внимание на обмене между людьми представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками. Соответственно, в коммуникации происходит не просто движение информации от одного человека к другому, но и активный обмен ею, где каждый человек добавляет к сообщению что-то свое в зависимости от

того, что для него является значимым (как игра «Испорченный телефон»).

Важным аспектом коммуникации в жизни человека является феномен влияния на своего партнера в ходе обмена информацией. Такое влияние может быть намеренным или случайным, но оно однозначно присутствует. Следует помнить, что потенциал воздействия имеет двусторонний характер. При коммуникации партнеры постоянно меняются местами – каждый человек стремится повлиять на другого (взаимосодействие или взаимопротиводействие). Крайне важно то, как обменивающиеся информацией понимают ситуацию коммуникации.

1.4. Структура общения: коммуникация, интеракция, социальная перцепция

По своей структуре общение включает три основных процесса:

- коммуникацию (обмен информацией);
- интеракцию (обмен действиями);
- социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера).

Эти три процесса позволяют четко понять, чем человеческое общение отличается от взаимодействия между собой животных, по отношению к которым наиболее корректно использовать не категорию «общение», а понятие «коммуникация». В нем отсутствует процесс социальной перцепции, подразумевающий факт социальной обусловленности восприятия другого.

Коммуникация в переводе с латинского языка означает «общее, разделяемое со всеми». Коммуникативное взаимодействие возможно только в том случае, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), способны говорить «на одном языке». Сама по себе исходящая от коммуникатора информация может быть побудительной (приказ, совет, просьба, рассчитанные на то, чтобы стимулировать какое-либо действие) и констатирующей (сообщение, имеющее место в различных образовательных системах).

Выделяют три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса:

- открытая – коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения;
- отстраненная – коммуникатор держится нейтрально;

– закрытая – коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее.

Интеракция – это характеристика тех компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, непосредственной организацией их совместной деятельности. Отмечают два типа взаимодействия:

– кооперация – это координация сил участников, необходимый элемент совместной деятельности, порождаемый самой ее природой;

– конкуренция – это соперничество, борьба за достижение наилучших результатов в чем-либо, одной из наиболее ярких форм которой является конфликт.

Социальная перцепция – это зависимость человеческого восприятия другого объекта не только от его реальных физических характеристик, но и от нашего прошлого опыта, целей и намерений воспринимающего, от значимости ситуации. Происходит вплетение в процесс познания других своих эмоций и чувств.

Следствием социальной перцепции в общении выступают различные стереотипы при восприятии (приписывание определенных черт людям на основе их принадлежности к определенной национальности), предвзятое отношение, искаженные оценки, идентификация (неосознанное отождествление себя с другими) и т. д. Все эти феномены отсутствуют во взаимодействии животных. Социальные животные (кошки, собаки, дельфины, обезьяны и др.) обладают сложными формами коммуникации, в своем поведении часто используют тактильные сигналы, требующие тесного контакта. Иногда эти сигналы воспринимаются и интерпретируются человеком как способность животных к общению. Однако основа этих интерпретаций – особенности социальной перцепции, присущей человеку.

1.5. Основные функции и виды делового общения

Выделяют три основных функции делового общения:

1. *Контактная функция* заключается в установлении контакта с собеседником и реализуется в базовой потребности людей в общении. Общаясь по делу, мы раскрываем и познаем себя и других людей, оцениваем свои деловые качества и то, как другие люди реагируют на наше поведение. Деловое общение позволяет совершенствоваться и поддерживать свой деловой имидж, а также создает условия для построения взаимоотношений с потенциальными и действующими партнерами.

2. *Информационная функция* связана с обменом информации (сведениями, мнениями, замыслами, решениями). Так, решая, в какую компанию обратиться с конкретным вопросом или как ответить на запрос по электронной почте, мы советуемся с коллегами и руководством. Чтобы корректно и в срок выполнить служебное задание, мы обсуждаем его с коллегами или начальником. Во всех этих случаях происходит обмен информацией, включающий отправление и получение сообщений.

3. *Побудительная функция* обеспечивает воздействие на других людей, направляя их на выполнение определенных действий. Стремясь достигнуть цели своей деятельности, мы пытаемся активно повлиять на чье-либо поведение: убедить коллегу принять наш вариант действия, побудить начальника повысить зарплату и др.

Помимо этих функций, отмечаются и другие: координационная, статусная, эмотивная.

Функции делового общения подчеркивают границу перехода делового общения в контекст неформального, межличностного. Сконцентрированное на определенной цели и обычно строго ограниченное во времени, деловое общение не затрагивает личности человека. Оно касается только его служебной, деловой роли, т. е. сводится к функционально-ролевому общению (продавец – покупатель, начальник – подчиненный и т. д.).

Виды делового общения. В пространстве делового общения существуют самые разные форматы, в которых люди совместно решают общие вопросы и вырабатывают общие подходы к решению проблем. В зависимости от различных признаков деловое общение может быть:

- письменное или устное;
- официальное, неофициальное или доверительное;
- монологическое или диалогическое;
- непосредственное или опосредованное;
- прямое или косвенное;
- вербальное или невербальное и др.

При всех достоинствах любой классификации в повседневной жизни мы обычно используем разные виды делового общения, сочетающие одновременно несколько признаков. Кратко охарактеризуем виды делового общения, с которыми мы чаще всего сталкиваемся.

Деловой разговор – это кратковременный деловой контакт (непосредственный «живой» диалог) преимущественно на одну тему.

Деловая беседа – специально организованный (партнерами, начальством, сотрудниками) продолжительный обмен информацией, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений. Де-

ловую беседу нельзя рассматривать как спонтанный разговор, поэтому ее нельзя начинать на ходу в коридоре со словами типа: «Ой, как здорово, что мы с вами встретились. У меня к вам дело».

Чтобы деловая беседа была конструктивной, важно тщательно подготовить первый вопрос (он содержит тему обсуждения). Вопрос должен быть понятным, интересным, но не дискуссионным. Некоторые специалисты в области делового общения говорят, что судьба деловой беседы решается в первые 10 мин.

Достаточно часто деловые беседы проходят в неформальной обстановке, что требует умения сочетать решение деловых вопросов с трапезой.

Деловые переговоры являются особым видом деловой коммуникации, цель которой – прийти к взаимовыгодному решению, избежав конфликта. Переговоры может вести как один человек, так и команда. Единоличное ведение переговоров позволяет на месте принимать решения, не затягивая процесс. С другой стороны, ответственность за конечный результат лежит исключительно на нем. Если переговоры ведет команда специалистов в разных вопросах, это снижает вероятность ошибок и создает сильную оппозицию противоположной стороне.

Как и при деловой беседе, у деловых переговоров должна быть четко сформулированная цель. Чтобы ее правильно сформулировать, необходимо знать собственные интересы (интересы организации); положение, в котором находятся партнеры; обязательства (личные, организации, союзников и конкурентов) и т. д.

Территориально переговоры могут проходить на вашей территории либо на территории оппонента.

Деловая переписка – особый вид делового общения, основу которого составляет деловой документ. Деловая переписка относится к письменным видам делового общения и включает деловое письмо, протокол, отчет, справки, приказ, договор, заявление, акт, доверенность и др. В деловом документе фиксируется и передается информация, необходимая для работы.

В реальной жизни деловая переписка занимает значительное место. Даже общаясь вне организации, люди часто пишут друг другу сообщения с описанием важных вопросов, способов их решения, предложений для сотрудничества. Раньше для этого использовалась почтовая связь, сегодня – электронная почта. Однако это не изменило требований к деловому письму. Оно должно полно, достоверно и объективно излагать информацию, при этом быть достаточно коротким (не более страницы), иметь нейтральный доброжелательный тон

изложения, опираться на средства логической (а не эмоционально-экспрессивной) оценки ситуации и факты.

Сегодня электронная деловая коммуникация – обязательный атрибут делового общения любой компании. За годы своего развития сформировались некоторые правила взаимодействия посредством электронной деловой переписки:

- всегда указывайте тему письма и начинайте письмо с приветствия и обращения;

- письмо должно быть структурировано (вводная часть, главная и заключительная) и проверено перед отправкой на наличие орфографических, пунктуационных, речевых ошибок;

- если письмо имеет вложения, то следует обязательно написать, что имеется прикрепленный файл;

- старайтесь отвечать на письмо не через создание нового сообщения, а нажав кнопку «Ответить»;

- не стоит удалять переписку – историю сообщений, так как электронное письмо – это документ, который может понадобиться в любой момент.

Деловой разговор по телефону – это передача сообщений дистанционно. Глобальные изменения в устном общении произошли в связи с появлением мобильных телефонов. Они настолько активно используются, что некоторые имеют по несколько телефонов (или один с парой сим-карт). Сегодня телефон один из самых быстрых способов связи, который позволяет устанавливать деловые контакты без очной встречи участников. Сложность делового разговора по телефону та же, что и при деловой переписке – отсутствие невербальных средств общения (мимики, жестов, выражения глаз и т. д.), в связи с чем особое значение приобретают тон, тембр голоса, интонация. В телефонном разговоре люди обращают внимание не на то, что говорит собеседник, а на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится. Важно помнить, что в мире современной коммуникации телефон является сильным психологическим источником раздражения.

Публичное выступление – это донесение до аудитории специально подготовленного сообщения на определенную тему. К публичным выступлениям относятся презентации, доклады, выступления на совещаниях, приветственная или «торговая» (реклама) речь, ответное слово. Целью любого публичного выступления является привлечение внимания к проблеме (товару, идее и т. д.) и принятие аудиторией точки зрения выступающего.

Готовясь к публичному выступлению, составьте социально-психологический портрет ваших слушателей. Помните о том, что слушать одного человека долго – утомительное занятие, каким бы интересным оратором он не был. Наибольшая концентрация внимания фиксируется в начале (первые 5–10 мин) и в конце выступления, последние 5 мин, особенно после слов «Итак», «В заключение я хотел бы сказать». Старайтесь говорить не слишком быстро и не слишком медленно. В заключительной части необходимо повторить ключевые моменты выступления и обобщить самое существенное в выступлении.

1.6. Формы делового общения: общение в диаде, в группе, в ситуации публичного выступления; общение с использованием электронных средств

По организационным формам деловое общение подразделяется на общение в диаде, в группе и в ситуации публичного выступления. Особое место среди форм делового общения занимает общение с использованием электронных средств.

Диада – это ситуация общения двух людей. Примером делового общения в паре может служить отчет подчиненного перед начальником о проделанной работе, прохождение индивидуального собеседования при устройстве на работу и др.

Обычно деловой разговор называют деловой встречей или деловой беседой. Как правило, содержание деловой беседы включает общий вопрос (цель встречи), уточнение условий, фактов, действий для принятия решения, выбор решения и доведения его до собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе важно быть компетентным, тактичным и доброжелательным, уметь слушать собеседника и проявлять гибкость в разговоре.

Деловое общение в группе происходит в ситуациях выработки и совместного принятия решений или коллективной работы. Для многих из нас примером такой формы делового общения могут служить семинары, собрания, переговоры с большим количеством участников. Наиболее распространенными вариантами являются совещания, собрания и информативные собеседования.

На организационном уровне *проведения совещаний* применяются следующие правила, которые регулируют отношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Приглашение на совещание может быть как в устной форме, так и в пись-

менной. Ведение дискуссии должно сопровождаться соблюдением этических норм.

Собрание, одной из разновидностей которого является групповая дискуссия, работа в группе, по своим характеристикам близко к соещанию. Однако обычно предполагает общение равных по статусу собеседников (часто без руководителя). Его цель также состоит в выработке общего решения, подхода к проблеме, плана действий.

Информативное собеседование – это деловая встреча в формальной или неформальной обстановке с целью получения информации о человеке, компании. Центром разговора могут быть род занятий, образование, содержание деятельности и т. д., которые помогут с профессиональным определением.

Информативное собеседование нельзя путать с собеседованием при трудоустройстве. Здесь целью является как можно большее получение полезной информации, а не работа. Например, если в ходе информативного собеседования с коллегами или однокурсниками вам стало известно о вакансии или выгодной возможности, не стоит сразу подавать заявку, иначе ваш партнер по общению посчитает себя использованным.

Деловое общение в ситуации публичного выступления предполагает расположить к себе слушателей, увлечь их темой предстоящего выступления, заинтересовать собой как неординарной личностью. Добиться этого возможно, используя следующие приемы:

- начать с неожиданного вопроса;
- использовать интригующее описание или неожиданно поданный факт;
- включить оригинальную цитату или шутку, комплимент присутствующим.

Данные приемы внесут оживление в аудиторию и усилят внимание, сохранив логику изложения, объединяя разные части.

В ходе выступления меняйте тембр голоса, разграничивайте отдельные идеи и фразы переменной позы, жестом, паузой, изменением громкости голоса, его высоты, интонации. Если сообщение вызывает дискуссию и требует обсуждения, то избегайте категорических утверждений. Используйте вводные слова (*возможно, вероятно*), обращения (*уважаемые коллеги, дорогие друзья*), вопросы в форме утверждения (*Не кажется ли вам, что... ?*). Подобные фразы на подсознательном уровне формируют позитивное отношение к выступающему.

В последнее время все чаще происходит *общение с использованием электронных средств*. Деловая электронная переписка, использо-

вание телефонов (мобильных телефонов) рассматривались выше, однако кроме них деловое общение реализуется и через сетевые конференции и онлайн-чаты.

Сетевую конференцию можно представить как место, где собираются электронные сообщения, объединенные одной темой. Для общения в сетевой конференции пользователь посылает сообщение (статью). Эти сообщения могут затрагивать разные вопросы, но в пределах тематики данного сайта. Другие пользователи читают эти статьи и при желании отвечают на них.

Интернет-сайт – это интерактивный обмен сообщениями между двумя или более участниками. В чат-руме ответы появляются немедленно на экранах участников, так как обратная связь поступает практически мгновенно. Обычно в чат-руме могут беседовать два человека. Однако некоторые чаты лицензированы на 25, 50 или сотни участников.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под деловым общением?
2. Что является объектом и предметом учебной дисциплины «Психология делового общения»?
3. Почему нельзя поставить знак равенства между понятиями «общение» и «коммуникация»?
4. Что общего и какие различия у процессов «коммуникация», «интеракция» и «социальная перцепция»?
5. Каковы функции делового общения?
6. В чем заключается различие между такими видами делового общения, как «деловой разговор», «деловая беседа», «деловые переговоры»?
7. Какая из форм делового общения все чаще стала использоваться в последнее время?

Тема 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

План

1. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение людей в деловых отношениях.
2. Барьеры общения. Классификация барьеров общения.
3. Влияние гендерных, этнических, возрастных и характерологических особенностей на поведение людей в ходе делового общения.
4. Стереотипы. Предубеждения. Установки.
5. Социальное влияние в деловом общении: конформизм, неконформизм, суггестия.

2.1. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение людей в деловых отношениях

Любая поступающая к человеку информация несет в себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнения и желания с целью их частичного или полного изменения. Реализация этой задачи зависит от соответствия внешней информации внутренним факторам, особенностям личности. Рассмотрим основные из них: потребности, мотивации, цели, установки, характерологические особенности человека.

Потребность – это осознаваемое и переживаемое человеком состояние нужды в чем-либо. Древнегреческий философ Сократ считал нужду учительницей жизни. Осознанные потребности – это желания, которые человек может сформулировать и наметить план действий для их реализации. В деловом общении порой возникают ситуации, когда удовлетворение стремлений одной стороны грозит ущемлением интересов другой.

Американский психолог Абрахам Маслоу представил 5-уровневую классификацию потребностей:

- первый уровень – физиологические потребности: в пище, воде, сне и отдыхе, сексуальные;
- второй уровень – потребности в безопасности, в сохранении здоровья и работоспособности на долгие годы;
- третий уровень – потребности, связанные с социальным общением: стремление принадлежать к общности, быть принятым в ней, быть любимым;

– четвертый уровень – потребность в уважении, самоуважении, стремление к компетентности, достижению успехов, одобрению, признанию, авторитету;

– пятый уровень (самый высший) – потребность в самоактуализации, стремление к реализации своих способностей, достижению высокого уровня личностного развития.

Потребность – внутренний источник активности человека, мотив – внешний. Только мотив побуждает человека к действию, а не потребность. **Мотив** – это предмет, мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, которые побуждают, организуют и направляют поведение человека. Мотив – не сама потребность (голод), а какой-то объект, в котором конкретизирована потребность (хлеб). Он побуждает человека к действию. При этом мотив может быть как материальным, так и идеальным (представляемым).

Мотивы выполняют следующие три функции:

- побуждающую (активизация человека);
- направляющую (определяет выбор, осуществление стратегии и тактики деятельности и поведения);
- управляющую (коррекция поведения).

Мотивы подразделяются:

- по степени осознанности: осознанные и неосознанные;
- по степени значимости для самого человека: доминирующие (первичные) и второстепенные;
- по сфере направления активности личности: идейные, политические, нравственные, эстетические, профессиональные и т. д.

Все, что побуждает индивида к активности, образует его мотивационную сферу, т. е. всю совокупность мотивов. **Мотивация** – процесс формирования мотивов человека; совокупность мотивов, вызывающих активность организма и определяющих направленность его деятельности. При внешней мотивации активность человека побуждает кто-то путем воздействия на него, а при внутренней – побуждают сами потребности человека.

Цель – это непосредственный, обязательно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено поведение. Мотивы поведения человека и цели поведения могут не совпадать: одну и ту же цель можно ставить перед собой, руководствуясь разными мотивами. Цель показывает, к чему стремится человек, а мотив – почему он к этому стремится.

Огромную роль в деловом общении играют знание и учет типа темперамента собеседника. Под **темпераментом** понимают сово-

купность природных, индивидуально-своеобразных свойств психики человека, определяющих динамику, быстроту и интенсивность протекания психических процессов.

Создателем учения о темпераменте считается древнегреческий врач Гиппократ, живший в V в. до н. э. Традиционно выделяют четыре типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик, опирающиеся на основные типы высшей нервной деятельности, выделенные И. П. Павловым:

1. *Холерик* («безудержный») обладает сильной, неуравновешенной, с преобладанием возбуждения нервной системой в общении, стремится к превосходству, доминирует в беседе, в межличностных отношениях старается установить свою власть, самоуверен, гневно реагирует на критику в свой адрес, мимика выразительная и многообразная. Наделен слабым терпением. Страстно и увлеченно включается в интересную ему деятельность. Демонстрирует сильное стремление к цели. В опасных ситуациях рискует. Переоценивает свои способности и возможности. Характеризуется умеренной внушаемостью.

2. *Сангвиник* («живой») имеет сильную, уравновешенную, подвижную нервную систему, общается с людьми на равных, стремится расширить круг знакомств, инициатор общения, обладает чувством юмора, самооценка несколько завышенная, на критику реагирует спокойно, мимика разнообразная, живая, артистичная. В опасных ситуациях расчётлив. При стремлении к цели демонстрирует энергичность, желание быстрее ее достичь и при этом избежать препятствий. Внушаемость можно оценить как небольшую.

3. *Флегматик* («спокойный») характеризуется наличием сильной, уравновешенной, но инертной нервной системой. В общении пассивен, никогда не является инициатором общения или знакомства, самооценка несколько занижена, не склонен к внешнему выражению чувств и переживаний, мимика невыразительная. Обладает большим терпением. При возникновении опасности демонстрирует хладнокровие. К цели флегматик идет медленно, но при этом проявляет упорство. Внушаемость слабая.

4. *Меланхолик* («слабый») обладает слабой нервной системой, в которой преобладает процесс торможения. В общении находится в зависимом положении, легко попадает под власть других людей, самооценка устойчиво низкая, неуверен в себе, тяжело переносит критику в свой адрес, мимика небогатая. Поведение неуравновешенное и истеричное. В опасных ситуациях демонстрирует растерянность. Внушаемость большая.

Темперамент, будучи врожденным, является базой большинства свойств личности.

Одними из основных типологических характеристик личности является отнесение человека к экстравертам или интровертам.

Экстраверты легко поддаются влиянию окружения, стимулам извне, постоянно ищут новые переживания, любят ходить в кино, смотреть телевизионные передачи. Они отлично чувствуют себя в оживленном обществе.

Интроверты ориентированы не столько на восприятия и ощущения, сколько на представления. Поэтому внешние события влияют на жизнь такого человека относительно мало, гораздо важнее то, что он о них думает.

2.2. Барьеры общения. Классификация барьеров общения

Барьеры общения – это факторы, которые служат причиной непонимания собеседников и могут создавать предпосылки их конфликтного поведения. Обмену информацией между людьми в процессе делового общения могут препятствовать причины, связанные с разным уровнем воспитанности людей, их образования, различных типов темперамента и др. Нужно научиться предупреждать возникновение барьеров общения, а если они возникли, успешно их преодолевать.

В современной научной литературе существуют разные классификации барьеров общения, рассматривающие одну и ту же проблему с разных сторон: коммуникационные, психологические, обусловленные факторами среды, социальные, социокультурные и др. Обобщая мнения разных исследователей (Н. И. Шевандрина, Г. М. Андреевой, Е. В. Карпенко, Ж. В. Николаевой, Н. В. Бордовской), выделим наиболее явные барьеры коммуникации:

1) **барьеры понимания:**

– *языковой барьер*, или барьер непонимания, возникающий из-за незнания отдельных слов или выражений, так как словарные запасы коммуникатора и коммуниканта могут существенно отличаться;

– *логический барьер*, появляющийся из-за сложной, непонятной или неправильной логики рассуждений, доказательств;

– *фонетический барьер*, возникающий из-за невнятной речи, речискороговорки, речи с большим количеством звуков-паразитов;

2) **социокультурные барьеры**, порождаемые социокультурными различиями между людьми (языковые, этнические, социальные, по-

литические, религиозные и профессиональные), приводящими к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения;

3) **барьеры отношений**, связанные с неприязнью или недоверием к коммуникатору, которые распространяются и на передаваемую им информацию.

В деловое общение, в отличие от дружеского общения, вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнерами проходит легко, с иными же лишь интересы дела заставляют продолжать отношения. Ощущения дискомфорта, барьеров делового общения не способствуют плодотворным деловым контактам и могут привести к конфликтам. **Основными барьерами делового общения** являются:

– *Мотивационный барьер*, когда у партнеров существуют разные мотивы вступления в контакт, например один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. Лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Определенные решения находят путем переговоров. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

– *Этический барьер*, возникающий тогда, когда взаимодействию с партнером мешает нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам. Пытаться перевоспитывать или стыдить партнера не рекомендуется.

– *Стилистический барьер*, появляющийся из-за несоответствия стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению. Стиль общения проявляется в манере поведения и особенностях речи, интенсивности и самом характере общения человека. У каждого человека свой стиль общения, зависящий от темперамента человека, его характера, мировоззрения. Стиль общения формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии.

Если мы смогли определить, какой именно барьер в общении создал наш партнер, то мы можем так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить эту проблему. Умение вести разговор со всеми деловыми партнерами является показателем высокой культуры общения.

2.3. Влияние гендерных, этнических, возрастных и характерологических особенностей на поведение людей в ходе делового общения

Для успешной организации производственной деятельности в деловом общении необходимо учитывать:

1. **Гендерные особенности личности**, т. е. различия в поведении и ролевых моделях мужчин и женщин. Мужская ролевая модель ориентирована на такие ценности, как признание, автономия, самостоятельность. Женская ролевая модель выдвигает на передний план социальную компетентность, способность устанавливать, поддерживать и сохранять отношения.

Мужчины более выносливы к большим нагрузкам, аврал не вызывает у них срывов в работе. Женщины в подобных ситуациях нервничают и допускают много ошибок, но при этом им легче, чем мужчинам выполнять монотонную работу. Женщины точнее мужчин выполняют инструкции. У женщин выше психологическая чувствительность и эмоциональность, они помнят не только то, что им было сказано, но и как. Мужчины более последовательны в словах и поступках, их поведение логично и предсказуемо. В производственной деятельности и отношениях мужчинам свойственно деловое соперничество, женщинам – психологическое, они стремятся завоевать положение в коллективе или в отношениях с руководством. У мужчин восприятие более целостное, у женщин – более детальное. Мужчины больше внимания обращают на смысл сообщения, ситуации, процесса, а женщины – на детали, особенности и т. д.

2. **Этнические (национальные) особенности личности**, которые также должны учитываться при деловом общении.

Американцам (гражданам США) свойственна ориентация на индивидуализм человеческих взаимоотношений и стремление к единоличным решениям. Они ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью и законопослушанием. В общении они очень сдержаны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость. В беседе ценят умение слушать, в деловых отношениях – пунктуальность.

Французы очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников.

Немцы любят атмосферу деловитости и официальности. Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность, аккуратность, щепетильность.

Японцы делают большие уступки, если им отвечают тем же. Японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами.

Китайцы на начальном этапе большое внимание уделяют внешнему виду партнеров и манере их поведения. Для них «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

3. **Возрастные особенности личности.** До 20–26 лет происходит развитие физиологических, психологических, социальных характеристик и особенностей личности, с 27 до 40–45 лет сохраняется стабильный достигнутый уровень, а с 40–45 лет происходит их снижение.

4. **Характерологические особенности личности,** влияющие на поведение людей в ходе делового общения. Эти характеристики обуславливают особенности выполнения профессиональной деятельности, поведения в коллективе, мотивации работников.

Чаще всего при описании личности в деловом общении концентрируются на двух аспектах: на коммуникативных способностях (открытость, доброжелательность, гибкость, конструктивность и т. д.) и моральных качествах (честность, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь). В первом случае человек готов к разным ситуациям, которые могут возникнуть в деловом общении. Вторая сторона придает деловым отношениям нравственный характер.

В то же время личность человека гораздо более многообразна. Кратко остановимся на основных типах характера согласно классификации немецкого психиатра Карла Леонгарда (1904–1988):

– *демонстративный* – стремится к материальному благосостоянию, но не любит трудиться, выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой;

– *педантичный* – антипод демонстративного; педанты чрезмерно аккуратны, занудливы, нерешительны, трудолюбивы, ответственны, но делают все медленно;

– *застывающий* – такие людей злопамятны, мстительны, болезненно обидчивы, горды, ревнивы, заносчивы, честолюбивы;

– *возбудимый* – решающим для него становится не логическое взвешивание своих поступков, а влечения, инстинкты;

– *эмоциональный* – характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций (душевность, гуманность, отзывчивость);

- *тревожный* – пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, долгое переживание неудачи;
- *экстравертированный* – характеризуется общительностью, активностью, инициативностью, готовностью идти на риск;
- *интровертированный* – такие люди предпочитают больше слушать, чем говорить, склонны к самоанализу и рефлексии, отличные исполнители.

2.4. Стереотипы. Предубеждения. Установки

На восприятие людей в деловом общении влияют стереотипы, предубеждения и заранее сформированные установки.

Стереотипы – это привычные, упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией. Стереотипы редко бывают на основе личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим: от родителей, учителей, от средств массовой информации. Они стираются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге.

Предубеждения – это эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших, так и плохих, даже если мы не знаем ни их самих, ни мотивов их поступков.

Установки – это неосознанная готовность человека привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным способом без полного анализа конкретной ситуации. Установки имеют три разновидности:

- *когнитивная*: мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;
- *аффективная*: положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- *поведенческая*: готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» между 20–30 годами.

В деловой беседе установка может быть направлена на:

- личность самого собеседника;
- суть беседы;
- обстоятельства разговора.

Установки могут быть отрицательными и положительными в зависимости от того, отрицательно или положительно готовы мы отне-

стись к тому или иному человеку, явлению. В любом случае необходимо стремиться к формированию положительной установки у партнера по деловому общению. А этого можно достигнуть только с помощью хорошо подготовленных и убедительных фактов.

2.5. Социальное влияние в деловом общении: конформизм, неконформизм, суггестия

Важнейшую роль в деловом общении играет *социальное влияние*, что является формой межличностного взаимодействия, в результате которого повторный опыт человека на проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом. Механизмами, реализующими социальное влияние, являются конформизм, неконформизм, суггестия.

Конформизм – это сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избегания конфликта с ней. Различают:

– внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция), когда мнение человека действительно меняется под влиянием группы, и человек соглашается;

– демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов).

Неконформизм – это опровержение человеком мнения большинства, протест подчинения, кажущаяся независимость личности от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека.

Противоположностью конформизму и неконформизму является *самоопределение*, т. е. избирательное отношение человека к влияниям собственной группы.

Суггестия – это внушаемость, произвольная податливость человека мнению других лиц или группы, когда он и сам не замечает, как изменились его взгляды, поведение – это происходит само собой.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается разница между потребностью и мотивом?
2. Какие выделяют четыре типа темперамента? Охарактеризуйте их.
3. В чем заключаются барьеры понимания?
4. Какие гендерные особенности личности следует учитывать при деловом общении?
5. Под чьим влиянием формируются установки личности?
6. Что называется суггестией?

Тема 3. ЯЗЫК ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

План

1. Вербальные средства общения.
2. Устная и письменная речь делового общения. Коммуникационные эффекты.
3. Монолог. Диалог. Умение говорить и умение слушать.
4. Жанры делового общения.
5. Уровни делового общения. Аксиомы коммуникации, характеризующие уровни общения.

3.1. Вербальные средства общения

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Ее содержание передается своеобразным кодом, т. е. посредством использования разных знаковых систем. Самое простое деление коммуникации – на вербальную и невербальную. *Вербальная (словесная) форма коммуникации* использует в качестве знаковой системы человеческую речь (устную и письменную). Речь является самым универсальным средством общения, так как при передаче информации посредством речи менее всего теряется смысл сообщения.

В структуру речевого общения входят:

– значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»): играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, а также выразительность и смысл интонации – это основные качества речи;

– речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция речи; наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи;

– выразительные качества голоса: специфические звуки, возникающие при общении (смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.); разделительные звуки (кашель, чихание); нулевые звуки (паузы), а также звуки назализации («хм-хм», «э-э-э» и др.).

3.2. Устная и письменная речь делового общения. Коммуникационные эффекты

Речь как средство общения одновременно выступает как источник информации и как способ воздействия на собеседника и делится на устную и письменную.

Устная речь – это речь звучащая, произносимая. Она является первичной формой существования языка, противопоставленной письменной речи. В условиях современного научно-технического прогресса устная речь не только опережает письменную по возможностям фактического распространения, но и приобретает такое важное преимущество, как моментальность передачи информации.

Любому речевому действию предшествуют:

– определенная речевая ситуация, побуждающая человека к высказыванию (публичная презентация, ответы на вопросы и т. д.), в результате формируется мотив высказывания, перерастающий в потребность выполнения этого действия;

– подготовительный этап, на котором происходит осознание мотивов, потребностей, целей;

– во внутреннем плане выбор и расположение слов в нужной последовательности (синтаксис), грамматическое и интонационное оформление;

– переход от внутренней речи к внешней с помощью звукового или графического (письмо, рисунки и др.) оформления высказывания;

– определение формы сообщения: устная или письменная.

Основные характерные особенности устной речи:

– наличие коротких предложений и простота построения фраз;

– использование экспрессивно-окрашенной лексики и междометий;

– отсутствие причастных и деепричастных оборотов;

– отступление от грамматических, стилистических норм и наличие речевых ошибок.

Характерные признаки деловой устной речи:

– **Многоканальность.** Во время общения восприятие устной речи собеседником происходит одновременно по слуховому и по зрительному каналам. Поэтому довольно важно пространственное расположение общающихся, ситуация общения, психологическое состояние собеседников.

– **Необратимость.** Устная речь развивается поступательно и линейно, что затрудняет возможность повторного возврата в какой-то

момент сказанного. Как мудро подмечено в русской пословице: «Слово не воробей, вылетит – не поймаешь».

– *Спонтанность*. Степень спонтанности речи определяется степенью ее подготовки: чем более продумана и структурирована речь, тем она менее спонтанна.

Письменная речь – это речь без собеседника, изображенная на бумаге (полотне, камне и т. п.) с помощью графических знаков, которая предполагает наличие особых навыков и умений: знание правил орфографии и пунктуации, т. е. грамотность. Письменная речь является вторичной, более поздней по времени возникновения формой существования языка после устной. Для деловой письменной речи необходимо знание особых речевых оборотов и профессиональных терминов.

Преимуществом письменной речи является отсутствие временного дефицита, возможность контроля и коррекции написанного, что составляет три фазы порождения письменного текста: ориентировка, исполнение, контроль.

Письменной речи характерны:

- использование нормативного литературного языка;
- сложные синтаксические конструкции (сложные предложения, причастные и деепричастные обороты, вставные конструкции и т. п.);
- четкая структурированность, включающая композиционную завершенность: нумерация страниц, деление на части (главы, параграфы, разделы и т. п.), шрифтовые выделения, схематизация;
- связность, характеризующаяся особенностями соединения внутри речевого произведения языковых элементов: предложений, абзацев, фрагментов;
- целостность текста, т. е. смысловая интеграция порядка предложений, в основе которой лежит соответствие смысла текста и его формы;
- длительное хранение информации.

Как в устной, так и в письменной речи могут встречаться **языковые клише и штампы**, т. е. стандартные обороты речи, например: *Добрый день, Могли бы оказать услугу, Таким образом, мы...* . К штампам относятся универсальные слова, имеющие неопределенное значение, например: *лицо, известный факт, трудовая дисциплина*.

В деловом общении использование деловых клише зависит от ситуации, в которой реализуется деловая речь: строго официальная, официальная и неофициальная. В первых двух случаях клише уместны и нужны, а в последнем случае – воспринимается негативно и расценивается как недостаток речи.

Для эффективного общения важно знать **о коммуникационных эффектах**, имеющих место в речевых контактах с партнером.

Основные коммуникационные эффекты:

– *Эффект визуального имиджа* свидетельствует о том, что первоначальное впечатление о внешнем виде человека является определяющим для дальнейших взаимоотношений. Элегантность и доброжелательный взгляд – все это еще до начала речи играет большую роль в формировании первого впечатления.

– *Эффект первых фраз* закрепляет или корректирует первоначальное впечатление. Это означает, что в первых фразах должна быть сосредоточена информация, сразу привлекающая к себе внимание.

– *Эффект аргументации* заключается в обоснованности, убедительности и логичности информации. Деловому человеку желательно владеть не только основами логики, чтобы уметь грамотно и последовательно строить свою речь, но и достоверной фактической информацией.

– *Эффект порционного выброса информации* позволяет постоянно поддерживать внимание собеседника. Этот эффект основан на предварительно продуманном распределении по всей речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Это означает, что не нужно за две минуты пытаться рассказать всю необходимую информацию.

– *Эффект релаксации* позволяет снять эмоциональную напряженность. Если ситуация позволяет, то можно использовать юмор. Он создает естественную паузу для отдыха людей, сближает, настраивает на благожелательный лад и дает силы для восстановления эмоциональной энергии.

Иногда встречается, что слова собеседника не соответствуют тому, что он на самом деле думает и чувствует. Чтобы об этом догадаться, нужно знать язык мимики, жестов и телодвижений, т. е. знать невербальные средства общения.

3.3. Монолог. Диалог. Умение говорить и умение слушать

Немаловажную роль в деловом общении играет знание особенностей культуры ведения диалога, монолога.

Диалог – это форма речи, заключающаяся в обмене высказываниями двух говорящих. Каждая реплика правильно построенного диалога обуславливается предыдущим высказыванием собеседника. Диалог предполагает свободное владение речью, чуткость к невер-

бальным сигналам, способность отличать искренние ответы от уклончивых.

В структуре диалога можно выделить:

– зачин (*Добрый день!, Как поживаете?, Который час?, Скоро Новый год!* и т. п.);

– основную часть, которая может быть короткой или продолжительной;

– концовку (*До скорого!, Всего хорошего!, Скоро буду!* и т. п.).

Однако встречаются люди, которые не склонны выражать свои мысли четко и ясно, они любят говорить чрезмерно долго, произносят много ненужных слов и выражений, превращая диалог в монолог.

Монолог – это развернутое высказывание, обращенное человеком к другим людям или самому себе (внутренний монолог) и обладающее смысловой законченностью.

Монологическая речь произносится с целью:

– *информирования*, т. е. передачи знаний;

– *убеждения*, т. е. склонения к своей точке зрения;

– *побуждения*, т. е. призыва к определенным действиям.

Иногда в одном монологе могут присутствовать все три цели. В деловой и научной сферах в виде монолога строится лекция, речь оратора, судебная речь, выступления по радио и телевидению и т. п. Монолог может быть спонтанным или подготовленным, но не рассчитанным на его быструю ответную реакцию. Сумма потерь информации при монологе может достигать 50%, а в некоторых случаях 80% от объема исходной информации. Монологичность в общении воспитывает людей с малоподвижной психикой, низким творческим потенциалом.

Для делового общения важны умение говорить и умение слушать.

Умение говорить предполагает умение точно формулировать свои мысли, излагать их доступным для собеседника языком, ориентироваться в общении на реакцию собеседника. В основе диалога – умение задавать вопросы себе и другим. Уже сам факт вопроса демонстрирует желание участвовать в общении, обеспечивает его дальнейшее течение и углубление. Это убеждает собеседника в интересе к нему и стремлении установить с ним определенные позитивные отношения. Устанавливать эти отношения помогают информационные, зеркальные и эстафетные вопросы.

Информационные вопросы относятся к вопросам открытого типа и их следует строить так, чтобы они активизировали информацию, способную заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения.

Зеркальные вопросы состоят в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником, чтобы побудить его увидеть свое утверждение как бы со стороны. Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе новые элементы, придающие диалогу подлинный смысл.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог: они стремятся опережать высказывания партнера, не перебивая, а помогая ему.

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

Необходимо придерживаться следующих правил слушания.

1. Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум два человека, которые попеременно говорят и слушают.

2. Будьте физически внимательны, т. е. слушайте собеседника всем телом, повернувшись к нему лицом.

3. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Помните, что любой человек может удерживать сконцентрированное внимание в пределах только нескольких минут.

4. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Следите за тем, как часто говорящий смотрит на вас и как он поддерживает с вами визуальный контакт. Не забывайте о тоне голоса и скорости речи.

5. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочет сказать.

6. Слушайте самого себя. Слушать себя особенно важно для обеспечения своей готовности слушать других. Если вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, вы не способны слушать, что говорят другие.

Таким образом, формирование коммуникативных навыков требует и времени, и терпения.

3.4. Жанры делового общения

Многие ситуации, в которых происходит общение, являются типичными (ситуации приветствия, семейных посиделок и др.). Для них мы используем одни и те же слова, предложения, речевые обороты. Известный русский филолог М. М. Бахтин назвал такие устойчивые коммуникативные формы *речевыми жанрами*. Он рассматривал речевой жанр универсальной единицей речи.

Умение правильно подобрать слова и сформулировать высказывания в определенном жанре играет важную роль в общении. Из-за отсутствия опыта в некоторых жанрах люди могут чувствовать себя совершенно беспомощными. Так, например, многие очень сильно волнуются по поводу жанра «публичное выступление».

Речевые жанры нужно отличать от жанров художественной литературы. Речевое поведение в рамках той или иной коммуникативной ситуации имеет различные степени свободы. Так, жанр дружеской беседы – это одно, а жанр доклада на конференции – другое. Жанры разделяются по следующим характеристикам речи: письменная – устная, официальная – неофициальная, публичная – непубличная.

Т. В. Анисимова в своей работе «Типология жанров деловой речи (риторический аспект)» (2000) делит жанры делового общения на жанры монологического типа и диалогического. К примерам жанров монологического типа в речевой ситуации «Презентация» относятся: вступительное слово, речь на презентации, рекламная речь, ответное слово. Примерами жанров диалогического типа в речевой ситуации «Совещание» и «Дискуссия» являются речь в прениях, мнение, предложение, возражение, опровержение и обвинение.

Жанр «Мнение» – это субъективный комментарий к происходящему, поэтому человек, выступающий в этом жанре, обычно подчеркивает, что излагает именно свое видение ситуации и не претендует на объективную истину. Часто выражение мнения начинается со слов «Мне кажется...», «Возможно», «Здесь имеется в виду...», «Могу предположить, что...». Однако если говорящий представляет свою точку зрения как единственно правильную, то жанр разрушается.

Несоответствие высказываний речевому жанру может служить препятствием при достижении желаемой цели. Таким образом, знание различных речевых жанров, использование их в соответствии с ситуацией имеет большое значение в деловом общении и является показателем его успешности.

3.5. Уровни делового общения. Аксиомы коммуникации, характеризующие уровни общения

Процесс общения невозможен без обратной связи, которая может выражаться словами, чувствами, действиями собеседника. Мы можем сознательно вызывать в человеке определенные реакции, а можем неосознанно. В свою очередь, эта обратная связь также оказывает на нас влияние. Это взаимовлияние и есть отношения. Таким образом, в любом процессе общения его участники вступают в отношения.

Передача информации в общении идет на двух основных уровнях:

– *Уровень содержания, или фактический уровень.* Это в основном открытый уровень (исключая манипуляции), на котором участники общения высказывают свои речевые сообщения, свою информацию.

– *Уровень отношений, или процессуальный уровень.* На этом уровне участники вступают в отношения. Он может быть скрытым, когда за явными отношениями есть еще и неосознаваемые, например отношения конкуренции, борьбы за власть, соблазнения – все они могут присутствовать в скрытой форме при внешнем партнерском поведении. Скрытые отношения можно понять, только наблюдая за невербальным поведением участников, ключевыми словами (эмоционально нагруженные или часто используемые слова) и действиями (участник хлопает дверью, демонстративно уходит и т. д.). Пример скрытой конкуренции мы наблюдаем, когда оратор, рассказывая о чем-либо, сталкивается с тем, что один из слушателей постоянно поправляет его.

Выделяют еще *наивысший уровень*, который знаменитый специалист в области изучения коммуникаций Пол Вацлавик назвал метакоммуникацией. *Метакоммуникация* – это общение на тему коммуникации, т. е. общение по поводу того, каким способом эта информация передается, что на самом деле может скрываться за словами и действиями, и каким образом влияет на адресата, который, в свою очередь, влияет на отправителя.

Пол Вацлавик сформулировал в 2000 г. **аксиомы коммуникации**, характеризующие уровни общения:

– *Никто не может не общаться.* Как бы человек ни старался, он не может не общаться. Действие и бездействие, слова или молчание что-то сообщают: пассажир, сидящий с закрытыми глазами, сообщает о нежелании общаться; внезапно закрытая дверь – о наличии за ней чего-то, что остальным знать не следует.

– *У каждой коммуникации есть аспекты, касающиеся содержания, и аспекты, касающиеся взаимоотношений.* Коммуникация не

только предоставляет информацию, но и налагает обязательство на поведение через «передающий» и «командный» аспекты коммуникации. Передающий аспект предоставляет информацию, т. е. содержание сообщения. Командный аспект относится к виду сообщения и к взаимоотношению между коммуникаторами. Чем спонтаннее и «здоровее» взаимоотношения, тем больше командный аспект коммуникации отступает на задний план.

– *Люди общаются как цифровым, так и аналоговым способом.* Цифровая коммуникация обладает высоким уровнем абстракции, фактически это символичный язык (буквы, цифры, знаки). Аналоговая коммуникация – это вся невербальная коммуникация. Два вида коммуникации не только сосуществуют в сообщении, но и дополняют друг друга.

– *Все коммуникативные взаимодействия симметричны или комплементарны в зависимости от того, основаны они на сходстве или на различии.* Симметричные взаимоотношения характеризуются сходством и минимизацией различия, а комплементарные основываются на максимизации различия. Комплементарные взаимоотношения – это взаимоотношения, в ходе которых один человек позволяет другому определить, кто будет иметь большую власть. Симметричные взаимоотношения – это взаимоотношения, в ходе которых люди «не договариваются» о том, кто будет контролировать ситуацию. Например, в деловом общении комплементарными взаимоотношениями являются отношения «начальник – подчиненный», а симметричными – коллеги, находящиеся в одной ролевой статусной позиции. Однако и между коллегами могут возникать комплементарные взаимоотношения, когда один доминирует, а второй подчиняется.

Вопросы для самопроверки

1. Что включает в себя структура речевого общения?
2. Чем отличается письменная речь от устной? Назовите их характерные признаки.
3. Какой коммуникативный эффект вы считаете самым эффективным?
4. Что важнее: умение говорить или умение слушать? Аргументируйте свой ответ.
5. Что подразумевается под жанрами делового общения?
6. Какие выделяют уровни делового общения?

Тема 4. СМЫСЛОВОЙ КОМПОНЕНТ ОБЩЕНИЯ

План

1. Восприятие в процессе общения. Социальный стереотип. Факторы ошибки восприятия: превосходства, привлекательности и отношения к нам.
2. Понимание в процессе общения. Механизмы межличностной перцепции: идентификация, эмпатия, проецирование, аттракция; рефлексия; каузальная атрибуция.
3. Психология невербального общения. Невербальная семиотика: знаки и символы. Классификация невербальных средств общения.
4. Мимика, жесты и позы в общении, касания и запахи.
5. Значение пространства, времени, температуры, освещения и света в общении.

4.1. Восприятие в процессе общения. Социальный стереотип. Факторы ошибки восприятия: превосходства, привлекательности и отношения к нам

Взаимодействие невозможно без взаимопонимания. При этом очень важно как воспринимается партнер по общению. Здесь речь идет об особенностях *межличностной перцепции*, т. е. о познании человека человеком. В ходе познания одновременно осуществляются и эмоциональная оценка, и попытка понять поступок собеседника, и основанные на этом стратегии изменения его поведения, и построение своего собственного.

Таким образом, имеются в виду специфические черты восприятия собеседника, к которым относятся физические и поведенческие характеристики, такие как формирование представления о его намерениях, мыслях, способностях, эмоциях, установках.

Однако в эти процессы включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации поведения, в частности его причин. Чаще всего в обыденной жизни люди не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. Тогда в условиях дефицита информации они начинают приписывать друг другу причи-

ны поведения либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации.

К психологическим механизмам восприятия в межгрупповом общении относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. **Под социальным стереотипом** обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Очень важно для правильного понимания роли стереотипа в восприятии то обстоятельство, что любой социальный стереотип – это порождение и принадлежность группы людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе.

Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок.

Эти ошибки восприятия обусловлены действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам. Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т. д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название **факторы превосходства**.

Для определения этого параметра есть два основных источника информации:

– одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т. д.;

– манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т. д.).

Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого носителя одежды и поведения, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, а также положение других людей во многом определяет общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда существенно.

Действие *фактора привлекательности* при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем он кажется лучше во всех других отношениях; если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Но всем известно, что в разное время разное считалось привлекательным, что у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер.

Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве душ» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали. Важно, чтобы во всем было согласие, и тогда включается схема восприятия по фактору отношения к нам.

4.2. Понимание в процессе общения. Механизмы межличностной перцепции: идентификация, эмпатия, проецирование, аттракция; рефлексия; каузальная атрибуция

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе. *Психологическими ме-*

механизмами восприятия и понимания при межличностном общении (*перцепции*) являются:

- познание и понимание людьми друг друга (идентификация, эмпатия, аттракция);
- познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Эмпатия – это эмоциональное сопереживание другому. Эмпатия основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) – это форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения:

- люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку;
- в случае пристрастия к обстоятельственной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;
- при стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие (ваза упала потому, что плохо стояла) или в самом пострадавшем (сам виноват, что поверил этому человеку).

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлены различные закономерности. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписыва-

вания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если он был участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

4.3. Психология невербального общения.

Невербальная семиотика: знаки и символы.

Классификация невербальных средств общения

В общении, помимо универсального речевого средства, включены и другие знаковые системы, называемые невербальной коммуникацией. Проведенные психологические исследования говорят о том, что непосредственно в общении слова занимают лишь 7%, звуки и интонации – 38, а невербальная коммуникация – 55% (по некоторым данным может достигать до 75%). Следовательно, во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы произносим.

Дело в том, что правое полушарие головного мозга человека отвечает за целостное восприятие окружающего мира, эмоциональный фон и интуицию, наглядно-образное мышление, тогда как левое – за знаковую информацию (чтение, счет, речь), словесно-логическое мышление.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическим состоянием и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро учатся приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным. Поэтому по определенным телодвижениям можно, в некоторых случаях, предугадать ответ собеседника и до оглашения постараться его скорректировать. Соответствие вербальной речи и жестов дает информацию об искренности партнера, а их несоответствие показывает обратное.

Большинство невербальных форм и средств общения у человека врожденные и позволяют ему взаимодействовать, добиваясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях. Благодаря

невербальному общению человек получает возможность психологически развиваться еще до того, как он усвоил и научился пользоваться речью (около 2-3 лет). Кроме того, само по себе невербальное поведение способствует развитию и совершенствованию коммуникативных возможностей человека, вследствие чего он становится более способным к межличностным контактам и открывает для себя более широкие возможности для развития. Средства невербальной коммуникации как своеобразный язык чувств являются таким же продуктом общественного развития, как и язык слов, и могут не совпадать в разных национальных культурах.

Таким образом, *невербальная семиотика* – это наука, предметом которой является невербальное поведение и взаимодействие людей, т. е. невербальная коммуникация.

По сути, одной из задач невербальной семиотики является понимание того, как различные «знаки» (под знаками мы понимаем жесты, мимику, запахи, расположение в пространстве и т. п.) рождаются, обозначаются, «означиваются», т. е. приобретают символическое значение и истолковываются участниками коммуникации, влияют на нее, а также различаются в зависимости от культуры и месторасположения.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации невербальных средств общения*, к которым (согласно В. А. Лабунской, В. Н. Лавриненко) относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения распределяют по определенным системам невербального общения:

1. *Визуальная система* включает:

- мимику, жесты, позы;
- реакции кожи (потоотделение, покраснение и др.);
- пространственно-временную организацию общения;
- контакт глаз и др.

2. *Тактильная система* включает:

- прикосновения и рукопожатия;
- поглаживания и похлопывания;
- объятия и поцелуи.

3. *Акустическая система* объединяет две системы:

- паралингвистическую (систему локаций), т. е. громкость речи, темп, тембр, высоту;
- экстралингвистическую, т. е. паузы, смех, кашель, плач.

4. *Ольфакторная система* включает:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- искусственные (косметика) и естественные (тело) запахи человека.

4.4. Мимика, жесты и позы в общении, касания и запахи

Внешние проявления человеческих чувств и эмоций, т. е. мимику, жесты, пантомимику (позы, осанку, поклоны, походку), изучает *кине-сика*.

Мимика – это движение мышц лица, отражающее внутреннее эмоциональное состояние, способное предоставить истинную информацию о переживаниях человека. Мимические выражения несут более 70% информации о том, что переживает человек. Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок – эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Легче всего распознаются положительные эмоции (радость, любовь, удивление), труднее воспринимаются отрицательные (печаль, гнев, отвращение). Основную познавательную нагрузку в распознавании истинных чувств человека несут брови и губы. С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека. Если человек возбужден, заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Жесты в общении дают много информации. Выделяют:

- *жесты оценки*: почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др.;
- *жесты уверенности*: соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности*: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; прикасание к спинке стула перед тем, как на него сесть, и др.;
- *жесты самоконтроля*: руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;
- *жесты ожидания*: потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- *жесты отрицания*: сложенные руки на груди, отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;
- *жесты расположения*: прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;
- *жесты доминирования*: жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ; резкие взмахи сверху вниз и др.;
- *жесты неискренности*: прикрытие рукой рта; прикосновение к носу как более утонченная форма «прикрытия» рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника; «бегающий взгляд» и др.

Позой называется положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону; если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад.

Позы человека подразделяются на «открытые» (стоя: руки раскрыты ладонями вверх; сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) и «закрытые» (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве).

Такесика – это учение о контактах общающихся людей, осуществляемых с помощью прикосновения. В разных культурах значительно различается допустимое количество прикосновений. В Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год – в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика. В ряде стран Восточной и Южной Азии прикосновения партнеров друг к другу во время беседы запрещены. Японцы считают, что касаться собеседника человек может только при полной потере самоконтроля либо для выражения недружелюбия и агрессивных намерений. Для арабских культур удар по ладони собеседника в момент или после произнесения удачной шутки, остроты является обычаем. Не ударить ладонью об ладонь собеседника – это значит обидеть его.

Из всех видов тактильных контактов (объятия, поцелуи, простое прикосновение руки, прикосновение щекой к щеке и др.) наиболее распространено рукопожатие. Оно является непременным атрибутом любой встречи и прощания.

Рукопожатие может быть очень информативным (особенно важно обращать внимание на его интенсивность и продолжительность). По тому, кто первым подает руку, кому подают руку, а кому не подаются, твердости или вялости рукопожатия можно судить об отношениях

между участниками коммуникации: слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук указывает на безразличие; немного удлиненное рукопожатие вместе с улыбкой – показатель дружелюбия; ладонь, повернутая вниз, – желание главенствовать и т. д.

Многие культуры при встрече используют рукопожатие. Частота его использования в общении также ограничена культурными нормами. Так, рукопожатие чаще всего используют в ситуации приветствия в русской культуре, чем в англосаксонской, в США рукопожатия не используются, даже если люди хорошо знакомы.

Касания часто сопровождаются приближением к партнеру по общению, что усиливает роль ольфакторной системы. **Ольфакция** – наука о языке запахов, роли запахов в коммуникации, о смыслах, которые передаются с помощью запахов.

На оценку запаха влияет его популярность, например модные духи. Общество регулирует интенсивность запахов и предъявляет к ним определенные требования. Запах пота или грязного тела рассматривается как признак отсутствия культуры и гигиены тела и может привести к избеганию взаимодействия. Чрезмерное использование парфюма также нежелательно, поскольку выбор запаха индивидуален, и то, что нравится одному, необязательно нравится остальным. Кроме того, интенсивный запах может привести к появлению аллергических реакций у партнера по общению. Существуют профессии, в которых использование парфюма ограничено. В основном это профессии, предполагающие тесный контакт с людьми (врачи, учителя) или с продуктами (повара, кондитеры).

4.5. Значение пространства, времени, температуры, освещения и света в общении

Значение пространства в общении. Отношение человека к коммуникативному пространству и его поведение в этом пространстве подчиняется особым правилам:

– наделение какой-то части пространства определенным смыслом («стена славы»);

– претензии человека на территорию, личное пространство;

– выбор места и расстояния для беседы в зависимости от разных факторов (возраста, пола, статуса собеседника, цели беседы и т. п.);

– правила пространственного взаимного положения и ориентации тел во время общения (лицом к лицу, вполоборота, сидя спиной, рядом, перед кем-то).

Существует четыре типа коммуникативных расстояний:

– *общественное расстояние* (более 3,6 м) – используется при общении с большой аудиторией;

– *социальное расстояние* (1,2–3,7 м) – соблюдается во время формальных деловых свиданий, при встречах в официальных местах;

– *личное расстояние* (от 46 см до 1,2 м) – защитная область одного человека от другого, предполагает участие тактильного и обонятельного каналов;

– *интимное расстояние* (15–45 см) – сопровождается глубокими взглядами, касаниями.

Исследования соотношения пространственных характеристик в групповом общении показали, что в группе с явно выраженным лидером наблюдается иерархия пространственного расположения слушающих по отношению к нему. Люди, которым симпатизирует лидер, располагаются ближе к нему. Сам лидер при этом занимает позицию, при которой он всех видит, что позволяет осуществлять мониторинг и своевременно реагировать. Люди, сидящие в первых рядах, обычно оцениваются обществом как имеющие более высокий социальный статус.

Пространство имеет особое значение при организации делового взаимодействия. Так, форма стола может влиять на характер общения:

– *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности;

– *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;

– *за прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового статуса главным считается место того, кто сидит лицом к двери.

Значение времени в общении. Менее изученный аспект значения невербального поведения для коммуникации – это реакция на использование времени, иначе говоря, на продолжительность деятельности, ее содержание и пунктуальность человека.

Продолжительность деятельности – это количество времени, которое считается приемлемым для событий или деятельности. То, как используется время, имеет свой особый смысл, необходимо соблюдать правила вежливости, предписывающие «принятую продолжительность» событий и деятельности.

Содержание деятельности – это то, что надо делать в данный период времени. Многие работают днем, спят ночью, а когда кто-то много спит и работает со второй половины дня, мы скорее всего будем реагировать на это негативно. Если позвонят в обеденный перерыв с просьбой обсудить деловой вопрос, то человек может счесть это бестактностью.

Пунктуальность – это строгое соблюдение отведенных сроков. Этот параметр времени наиболее точно характеризует человека. Когда есть договоренность о встрече, то от человека обычно ждут, что он придет вовремя, а когда человек приходит слишком рано (сильно переживает, волнуется) или опаздывает (не заинтересован), то это будет восприниматься окружающими как выражение отношения человека к данной встрече.

Время имеет особое значение для процесса коммуникации. Наибольшее количество информации о собеседниках, о стиле их взаимодействия передается в первые 20 мин. Время общения свидетельствует о социальных статусах общающихся (время официального приема), о сложившейся системе отношений. Человек, имеющий более высокий статус или старший по возрасту, как правило, претендует на большее время для сообщения.

Значение температуры, освещения и света в общении. Температура может способствовать или препятствовать эффективному общению, так как она изменяет настроение людей и уровень их внимания. В душном помещении очень сложно воспринимать информацию, в очень холодном помещении человек не может думать ни о чем другом, кроме как о том, чтобы согреться.

Уровень освещения также имеет значение для передачи информации. Яркий свет стимулирует активность и шумные разговоры, слабое освещение способствует спокойной беседе.

Цвет может стимулировать как эмоциональные, так и физические реакции: красный возбуждает, голубой успокаивает, а желтый повышает настроение. Профессиональные дизайнеры интерьеров в помещениях, где важны спокойствие и сосредоточенность (больницы, школы), предпочитают голубые тона. Кроме того, особые цвета также передают информацию о людях и событиях или о корпоративной культуре.

Вопросы для самопроверки

1. Чем обусловлены ошибки восприятия? Охарактеризуйте их.
2. Что подразумевается под пониманием партнера?
3. Какова разница между идентификацией и рефлексией?
4. Сколько процентов в нашем общении занимает невербальная коммуникация?
5. Какова разница между кинесикой и такесикой?
6. Какие выделяют типы коммуникативных расстояний?
7. В чем заключается значение времени в общении?

Тема 5. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ ОБЩЕНИЯ

План

1. Взаимодействие в процессе общения. Классификация видов взаимодействия.
2. Теории межличностного взаимодействия. Причины сопротивления во взаимодействии.
3. Воздействие в процессе общения. Виды воздействий.
4. Влияние в процессе общения. Уровни влияния.
5. Стиль руководства и его основные типы.
6. Совместимость. Уровни совместимости по взаимодействию. Психологический климат.
7. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов и пути их разрешения.
8. Классификация видов деловых конфликтов.
9. Психологическая характеристика стресса. Виды и стадии профессиональных стрессов. Способы и приемы психической саморегуляции.

5.1. Взаимодействие в процессе общения.

Классификация видов взаимодействия

Под *взаимодействием* понимается совокупность связей, действий и взаимовлияний, складывающихся между людьми в совместной деятельности. Деловое общение почти всегда предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение выступает как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций:

– *ориентации на контроль*, при которой предполагается стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии;

– *ориентации на понимание*, которая включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других и связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной удовлетворенности.

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью и закрытостью предметной позиции. *Открытость общения* – это способность выразить свою точку зрения на предмет и готовность учесть позиции других. *Закрытость общения* – это неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. Как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

В развернутом виде в общении можно выделить следующие этапы:

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

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

Взаимодействие людей многообразно. Существуют разные подходы к выделению и описанию его типичных видов. Рассмотрим некоторые из них:

1. Наиболее распространенным является деление всех возможных видов взаимодействий на два противоположных типа: кооперация и конкуренция. Согласно Г. М. Андреевой (2003), *кооперация*, или кооперативное взаимодействие – это координация единичных сил участников (упорядочивание, комбинирование, суммирование этих сил). Кооперация – необходимый элемент совместной деятельности. При кооперации анализируются вклады участников взаимодействия и степени их включенности в него. Кроме кооперации, говорят также о сотрудничестве, диалоге, компромиссе, приспособлении, ассоциации, т. е. подразумевают те виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, обеспечивают ее успешность, согласованность, эффективность. К *конкуренции* относят такие виды взаимодействия, как соперничество, борьба, конфронтация, оппозиция, диссоциация, т. е. взаимодействия, которые могут препятствовать совместной деятельности, создавая преграды на пути к согласию. Анализ этого вида взаимодействия чаще всего сконцентрирован на наиболее яркой ее форме – конфликте.

2. Выделение видов делового взаимодействия на основе того, между кем оно происходит. Так, взаимодействие в деловом общении происходит как *по вертикали*, при котором руководитель воздействует на подчиненного, побуждая к определенной деятельности, оценивая выполненную работу и корректируя дальнейшие действия с учетом получаемой «обратной связи», так и *по горизонтали* между сотрудниками, равными по своему статусу, при котором они согласуют между собой взаимные действия.

3. Виды взаимодействия подразделяются в зависимости от «вкладов», которые делают участники в различных формах совместной деятельности. Л. И. Уманский предлагает выделить три модели деятельности, предполагающие разные виды взаимодействия:

- *совместно-индивидуальная деятельность*, когда каждый участник делает свою часть общей работы независимо от других;
- *совместно-последовательная деятельность*, когда общая задача выполняется последовательно каждым участником;
- *совместно-взаимодействующая деятельность*, когда имеет место одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными.

4. Виды взаимодействия могут выделяться в зависимости от целей, на которые взаимодействие направлено, например:

- установление деловых отношений;
- получение нужной информации или обмен ею;
- договоренность по интересующему вопросу;
- убеждение партнера в правильности принимаемого решения и др.

5.2. Теории межличностного взаимодействия. Причины сопротивления во взаимодействии

Существует несколько теорий, объясняющих межличностное взаимодействие (таблица 1).

Согласно *теории обмена*, каждый из нас стремится уравновесить вознаграждение и затраты, чтобы сделать наше взаимодействие устойчивым и приятным. Поведение человека в настоящий момент определяется тем, вознаграждались ли его поступки и как именно.

Таблица 1 – Теории межличностного взаимодействия

Название теории	Фамилии ведущих представителей. Основная идея теории
Теория обмена	<i>Джордж Хоманс</i> Люди взаимодействуют друг с другом на основе своего опыта, взвешивая возможное вознаграждение и затраты
Символический интеракционизм	<i>Джордж Мид, Герберт Блумер</i> Поведение людей по отношению друг к другу и к предметам окружающего мира определяется значениями, которые они им придают
Управление впечатлениями	<i>Эрвин Гофман</i> Ситуации социального взаимодействия подобны драматическим спектаклям, в которых актеры стремятся создавать и поддерживать благоприятные впечатления
Психоаналитическая теория	<i>Зигмунд Фрейд</i> На межличностное взаимодействие оказывают сильное влияние представления, усвоенные в раннем детстве, и конфликты, пережитые в этот период жизни

Сущность **символического интеракционизма** заключается в том, что взаимодействие между людьми рассматривается как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают, осмысливают намерения друг друга и реагируют на них. Символический интеракционизм дает более реалистичное представление о взаимодействии между людьми, чем теория обмена, но он сосредоточен в основном на субъективных аспектах взаимодействия, уникальных для данных индивидов.

Управление впечатлениями. По мнению Э. Гофмана, социальные ситуации следует рассматривать как драматические спектакли в миниатюре: люди ведут себя подобно актерам на сцене, используя «декорации» и «окружающую обстановку» для создания определенного впечатления о себе и других.

Согласно **психоаналитической теории**, процесс взаимодействия людей воспроизводит их детский опыт. З. Фрейд считал, что люди образуют социальные группы и остаются в них потому, что испытывают чувство преданности и покорности лидерам. Это объясняется не столько качествами лидеров, сколько тем, что мы отождествляем их с могущественными личностями, которых в детстве олицетворяли наши родители.

Как уже говорилось, взаимодействие представляет собой взаимный обмен действиями. Однако бывают ситуации, при которых воз-

никает **сопротивление** партнера по общению, что проявляется негативным отношением в действиях и поступках, вербально и невербально, вследствие осознанного и неосознанного противодействия психологических установок человека по отношению к любой попытке их изменить.

Различают **скрытое сопротивление**, проявляющееся в игнорировании информации, опозданиях, откладывании и т. п., и **явное сопротивление**, представляющее собой открытое критическое восприятие информации, высказывание замечаний, оценок.

Сопротивление снижает эффективность взаимодействия: замедляет процесс принятия решений, ведет к перерасходу ресурсов, ухудшает эмоциональное состояние партнеров, нарушает структуру информационных связей из-за разрыва личностных отношений.

С другой стороны, неправильно рассматривать сопротивление как однозначно отрицательное явление. Сопротивление выполняет функции обратной связи, показывает слабые места во взаимодействии, мотивирует коммуникатора на поиск новых форм работы, способствует учету интересов реципиента, принятию его позиции, мнения, способствует увеличению вариантов решения проблемного вопроса и выбору правильного решения, т. е. в конечном счете является фактором развития объекта и субъекта воздействия, способствует повышению качества взаимодействия.

Причины сопротивления во взаимодействии можно объединить в группы согласно *негативным установкам участников взаимодействия*. Так, они могут:

- существовать еще до вступления во взаимодействие («неинтересные темы», «руководитель слишком молодой или слишком старый»);

- возникать в силу первого впечатления (определив коммуникатора как «чужого» по каким-либо признакам речи, человек не доверяет ему);

- возникать в процессе взаимодействия (коммуникатор воспринимается как неавторитетный в силу неполноты или неточности информации, недостаточности аргументации, жесткого стиля общения, отсутствие учета интересов адресата, игнорирования традиций и правил).

Если адресат испытывает недоверие к коммуникатору, то его негативное отношение не позволит состояться взаимодействию или уменьшит вклад адресата в ожидаемый результат.

5.3. Воздействие в процессе общения. Виды воздействий

Психологическое воздействие – это изменение установок или формирование определенного взгляда на вещи, осуществление сдвига в системе ценностей партнера.

В деловом общении один партнер оказывает воздействие на другого (группу), т. е. передает ему информацию и содержащиеся в ней побуждения к действиям с целью изменения (временного или устойчивого) его поведения или взглядов, мотивов, установок и состояний, направленных на достижение результата.

Воздействия бывают целенаправленными, ненаправленными, прямыми и косвенными.

При **целенаправленных воздействиях** партнер по общению ставит задачу добиться определенного результата от объекта воздействия. Примером такого воздействия служит убеждение, основанное на аргументах и побуждении слушателей к размышлению. Теории коммуникации фокусировали свое внимание на повышении эффективности воздействия в информационных компаниях, маркетинг – на повышении эффективности рекламы.

При **ненаправленных воздействиях** цель воздействия как таковая не ставится, а эффект воздействия возникает импульсивно, в силу возникающих эмоций, традиций и др. Примером ненаправленного воздействия является заражение, паника, возникающая в массе людей как определенное эмоциональное состояние. Непосредственным поводом к панике является появление какого-то известия, способного вызвать своеобразный шок.

Прямые воздействия представляют собой открытое предъявление объекту воздействия каких-либо притязаний и требований. Например: «Прошу вас подготовить аналитический обзор к четвергу».

Косвенные воздействия также содержат требование, но оно адресовано или другим людям, или направлено на окружающую среду, при этом оно может осознаваться адресатом. Примером служит метод «порка напоказ» – наказание виновника какого-либо нарушения, целью которого является скорее устрашение других членов группы с целью увеличения дисциплины в группе.

Порой возникают **ситуативные причины сопротивления воздействию**. Ситуативный контекст также влияет на то, как участники общения реагируют на воздействие: общая неопределенность в организации, слухи о возможных переменах, об ухудшении положения и подобное создают неуверенность у участников взаимодействия, сни-

жают лояльность к организации и соответственно эффективность воздействия формального руководителя.

Таким образом, на основании сказанного можно заключить, что эффективность воздействия зависит от взаимодействия обеих участвующих сторон и будет увеличиваться как при повышении значимости коммуникатора, так и при снижении уровня сопротивления адресата. Однако в значительной степени эффективность делового общения будет зависеть от используемых участниками стратегий и тактик взаимодействия.

5.4. Влияние в процессе общения. Уровни влияния

Влияние – это процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок в ходе взаимодействия с ним, а также само личностное качество индивида (влиятельность), способность к воздействию на другое лицо каким-либо способом, изменяя при этом его поведение, взгляды, мотивы, сознание и т. д.

По степени изменения в состоянии, поведении, личностных установках объекта-адресата воздействия можно судить об уровне влияния на него воздействующего субъекта:

– **Глубокий уровень** затрагивает жизненную позицию человека, его чувства. Примером является влияние «значимого другого», важного, авторитетного человека при потребности адресата в поддержке, ориентации в важных вопросах.

– **Внешний уровень** затрагивает поведенческие, ситуативные проявления. Примером является влияние статусного человека, руководителя, обладающего властью и опытом управления, при этом изменения происходят в конкретных способах действий работника.

Факторов, порождающих личную влиятельность, много. Это и умение заражать других энергией и идеями, и способность вызывать доверие и симпатию, и «харизма», и умение говорить, и владение языком жестов, и владение формальными, силовыми инструментами влияния на других людей.

В психологии выделяют приемы влияния на партнера, которые направлены не столько на то, чтобы кого-то в чем-то убедить или доказать что-либо, сколько на то, чтобы расположить к себе собеседника. Это такие приемы, как «Имя собственное», «Зеркало отношения», «Комплименты», «Личная жизнь», «Терпеливый слушатель». Подробнее они будут рассмотрены во втором вопросе темы 6.

5.5. Стиль руководства и его основные типы

Рабочая группа – это организация. Ей, как и любой организации, присущи следующие черты: разделение функций между сотрудниками; должностная иерархия, т. е. порядок подчиненности; лояльность сотрудников по отношению к организации и т. д.

Пирамидальная структура любого коллектива выдвигает на первый план проблему руководства: какие задачи первоочередные, а какие могут подождать; что он может сделать сам, а что можно поручить другим; как направить деятельность сотрудников, что нужно сделать для координации их действий, обеспечения атмосферы сотрудничества между ними и т. д.

Способ реализации поставленных задач можно характеризовать как стиль руководства. *Стиль руководства* – это совокупность применяемых руководителем способов, методов, приемов воздействия на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций. А. Л. Журавлев (1988) стиль руководства характеризовал тремя признаками:

- целостностью, т. е. единством, внутренней взаимосвязанностью всех взаимодействий руководителя с коллективом;
- устойчивостью, включающей характерные, относительно устойчивые формы поведения конкретного руководителя;
- индивидуальностью.

В качестве основы анализа стиля руководства чаще всего используют классическую трехкомпонентную модель немецкого психолога Курта Левина (1890–1947), который в 30-е гг. эмигрировал из фашистской Германии в США, где и провел серию экспериментов. Его модель описывала авторитарный, демократический и попустительский стили руководства, в которой главные признаки при классификации стилей касались свойств личности, особенностей характера руководителя и типа принятия решений (таблица 2).

Взаимодействуя с другими, каждый человек демонстрирует свой *индивидуальный стиль* – это присущие именно ему индивидуально своеобразные формы коммуникативного поведения, которые отличаются относительной стабильностью и транситуационностью, т. е. тенденцией проявляться в различных ситуациях социального взаимодействия (в деловых и межличностных отношениях, способах принятия решений и разрешения конфликтов, в приемах психологического воздействия на других людей и т. д.). Индивидуальный стиль отражает уникальность психологического склада человека, сочетание личностных свойств, создающие своеобразие характера в целом.

Таблица 2 – Сравнительные характеристики трех стилей руководства, выделенных К. Левином

Формальная сторона	Содержательная сторона
<i>Авторитарный</i>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицания субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Показ приемов – не система. Позиция лидера – вне группы	Дела в группе планируются заранее (во всем их объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны. Голос руководителя – решающий
<i>Демократический</i>	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
<i>Попустительский</i>	
Тон – конвенциональный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Очевидно, в повседневной жизни каждый из нас сталкивался с проявлением всех стилей руководства. Не всегда они выступают в чистом виде, и ни один из них не может претендовать на универсальность, применимость во всех без исключения условиях.

5.6. Совместимость. Уровни совместимости по взаимодействию. Психологический климат

Успех совместной деятельности во многом зависит от того, как сработались партнеры, как они приспособились друг к другу, т. е. насколько они совместимы по взаимодействию.

Совместимость – это оптимальное сочетание качеств отдельных людей в процессе взаимодействия, позволяющее им успешно выполнять совместную деятельность. Дополнительным к понятию совместимости является понятие *сработанности* партнеров – согласованно-

сти в работе между участниками совместной деятельности. Таким образом, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия.

Различают несколько уровней совместимости партнеров по взаимодействию:

1. **Психофизиологическая совместимость** – это совместимость по уровню динамических и силовых характеристик высшей нервной деятельности и других функциональных систем организма, прежде всего совместимость по темпераменту. Она может возникать на основе сходства данных характеристик, позволяющих партнерам лучше понимать и прогнозировать поведение друг друга, координировать выполнение совместных задач в едином темпе, уровне напряжения и т. п. Однако психофизиологическая совместимость партнеров является высокой и в том случае, когда их качества сочетаются, взаимодополняют друг друга; в этом случае успешное взаимодействие возможно при условии правильного распределения ролей и функций между ними.

2. **Психологическая совместимость** – это совместимость на уровне личностных, характерологических особенностей партнеров. Совместимыми в деятельности могут быть люди, черты характера которых взаимно противоположны: это сочетание возбудимого и спокойного, практичного и мечтательного. Однако более вероятно совместимость при совпадении черт характера, определяющих схожее отношение к жизни, работе, поведению по отношению к другим людям.

3. **Функционально-ролевая совместимость** – это согласованность в распределении ролей между членами группы, т. е. согласованность в представлениях относительно того, кто, что, когда и как делает при решении принимаемых всеми задач; сходство представлений о групповых нормах поведения и тех, на которые ориентирован данный человек. Разные люди могут иметь различные представления об одной и той же роли и неодинаково вести себя в ней; функциональные роли не всегда совпадают с должностью исполняющего ее человека. Среди «деловых» ролей выделяют такие, как «координатор», «генератор идей», «эксперт», «исполнитель», «контролер», «ответственный за внешние связи» и др.

4. **Социально-психологическая совместимость** основывается на общности взглядов, убеждений, социальных установок, ценностей, отношений членов группы; это высший интегральный уровень со-

вместимости людей, характеризующий глубинные, содержательные аспекты взаимодействия.

Эффект сочетания индивидуальных свойств участников делового общения, уровень их совместимости порождает важнейшую социально-психологическую характеристику группы, которую принято называть *психологическим климатом* – это динамическое образование, которое сочетает в себе эмоциональные, интеллектуальные и ценностные установки, отношения, настроения, мнения и чувства членов группы. Важно, что это не простая сумма индивидуально-психологических особенностей каждого из членов группы, а новое качественное образование, целостная характеристика, опосредующая совместную групповую деятельность.

5.7. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов и пути их разрешения

Конфликт – явление социальное, порождаемое самой природой общественной жизни. Одной из главных человеческих потребностей является потребность принадлежать к общности себе подобных. Вместе с тем, индивидуальные различия людей, различия в интересах и целях, способах построения совместной жизни приводят к противоречиям между людьми, обострение которых и следует называть *конфликтом*. Надо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Чем более значимые для человека ценности затрагивает конфликт, тем менее вероятны уступки и компромиссы. Чем более эмоционально вовлечены участники конфликта в ситуацию, тем острее конфликт. Осознание причин конфликта связано с осознанием природы как общества, так и человека.

Причина конфликта – то, что непосредственно вызывает, порождает конфликт. От причины конфликта следует отличать его повод, которым является внешний толчок, обстоятельство, способное быть основанием для данного конфликта. Важным элементом конфликта являются цели, а также субъективные мотивы его участников. Они обусловлены взглядами, убеждениями, интересами личности.

Конфликт – процесс, в котором обычно выделяют четыре стадии развития: предконфликтная стадия, собственно конфликт (стадия развития конфликта), разрешение конфликта, послеконфликтная стадия.

Формулу конфликта можно представить следующим образом:

Конфликт = Конфликтная ситуация + Конфликтное поведение.

Причинами конфликтных ситуаций выступают:

- *информация* (неполная, искаженная, обнаружение нежелательной информации, слухи, разночтения одной и той же информации);
- *ценности* (культурные, религиозные ценности, убеждения, недостаток общей культуры и культуры общения);
- *эмоциональность отношений* (неудовлетворенность сторон отношениями друг с другом, негативные приемы контактов, манипуляция в общении);
- *структура отношений* (нарушение порядка соподчинения, нечеткое распределение прав и обязанностей, нерациональность структуры управления, несовершенная система учета труда);
- *поведение* (психические характеристики, вызывающие эмоциональный протест у партнера, различия партнеров в тактике поведения, психологическая несовместимость партнеров).

Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Считается, что конфликт всегда нежелателен, поскольку он разрушает деловые взаимоотношения, негативно сказывается на результатах совместной работы. Но в то же время конфликты позволяют выявить разнообразие точек зрения, проанализировать множество альтернатив. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Такой конфликт способствует прогрессивным изменениям.

Среди большого количества причин возникновения конфликтов причины психологического плана следует выделить особо. Хорошо известно, что восприятие человека в значительной мере определяется его опытом, знаниями, собственным внутренним миром. Однако большинство людей убеждены, что другие люди воспринимают окружающий мир так же, как и они, хотя в действительности так бывает редко. С этой точки зрения разногласия, возникающие среди людей, определяются несовпадением хода мысли одной стороны с рассуждениями другой стороны. При этом причиной разногласий (конфликта) является, в конечном счете, не объективная реальность, а то, что происходит в головах (сознании) людей. Таким образом, основная проблема любых конфликтов – мышление партнера.

Личность, склонная к конфликтному взаимодействию, или *конфликтотенная личность*, обладает некоторым набором индивидуально-типологических свойств, определяющих ее статус и социальную роль в обществе. Для конфликтотенной личности характерно преобладание эгоистических мотивов, некоторые из них являются осознанными, некоторые – нет. Ценности такой личности приобретают характер непреложных истин, своего рода догм. Такие ценности обладают высокой степенью жесткости, консерватизма. Интересы конфликтотенной личности в основном связаны с удовлетворением потребности в самоутверждении и вытеснении внутренних страхов.

Деловые и межличностные конфликты предполагают взаимное общение. Обычно выделяют три основных препятствия, возникающие в процессе общения: 1) когда общение используется не с целью достижения соглашения, а, например, с целью выиграть время; 2) когда другая сторона вас не слышит (в ситуации конфликта вы можете быть настолько заняты обдумыванием того, каким образом сформулировать ваш следующий аргумент, что перестаете слушать, о чем говорит в этот момент ваш партнер); 3) недопонимание (то, что говорит один, может быть не так понято другим).

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

Конфликт – прогнозируемое явление, которое может быть регулируемым и управляемым. Урегулирование конфликта должно основываться на принципах, которые, во-первых, не идут вразрез с общими этическими нормами, а во-вторых, не ущемляют человеческого достоинства обеих сторон. Избежать конфликтов невозможно, но можно выбрать эффективную стратегию их разрешения.

Стратегия предотвращения конфликта предполагает воздействие на потенциальный конфликт до его возникновения. В этом случае устраняется реальный предмет конфликта.

Стратегия подавления конфликта предполагает сокращение числа конфликтующих; разработкой правил, упорядочивающих взаимоотношения конфликтующих и препятствующих непосредственному взаимодействию конфликтующих.

Стратегия отсрочки помогает лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения.

Стратегия разрешения конфликта предполагает устранение объективных причин, приведших к конфликту, и улаживание испортившихся отношений между конфликтующими сторонами.

Существует определенная модель разрешения конфликтов, включающая следующие аспекты:

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

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

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

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

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

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

5.8. Классификация видов деловых конфликтов

Конфликты – явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. В зависимости от основания, причины выделяют следующие виды конфликтов:

- *по составу конфликтующих сторон* (внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые);
- *по коммуникативной направленности* (горизонтальные, вертикальные, смешанные);
- *по формам столкновения конфликтного противоречия* (скрытые и открытые);
- *по времени конфликтного противоречия* (кратковременные и затяжные);
- *по источникам и причинам возникновения* (объективные и субъективные, деловые и личностные).

По составу конфликтующих сторон выделяют внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые конфликты.

Внутриличностный конфликт бывает следствием столкновения между примерно равными по силе, но противоположно направленными интересами, потребностями, мотивациями, влечениями субъекта (очень хочется и того, и другого, но возможно только что-то одно). Особым случаем внутриличностного конфликта является так называемый «конфликт ролей» (ситуация, когда от одного и того же человека ожидается реализация противоречащих и несовместимых друг с другом форм поведения).

Межличностный конфликт связан с несколькими индивидами, находящимися в оппозиции друг к другу. Он является наиболее распространенным видом конфликтов. Проявляется как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также в чувственном плане. Межличностный конфликт может быть двух видов:

1) **неконструктивный**, возникающий тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих; обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения;

2) **конструктивный**, возникающий лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений, при этом могут наблюдаться различные стратегии поведения:

- соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы;
- сотрудничество, направленное на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;
- компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
- приспособление (тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами).

Внутригрупповой конфликт, или конфликт между личностью и группой, возникает тогда, когда кто-либо из участников взаимодействия нарушает принятые нормы поведения или общения, сложившиеся в ходе совместной деятельности. Примерами такого конфликта может служить нарушение субординации «руководитель – подчиненный» либо намеренная изоляция участника взаимодействия без необходимых оснований.

В *межгрупповых конфликтах* в качестве субъектов выступают группы, преследующие цели, несовместимые с целями противостоящей группы (между администрацией и рядовыми работниками, при разногласиях в отношении организации или оплаты трудовой деятельности, между работниками различных подразделений).

По коммуникативной направленности выделяют вертикальные, горизонтальные и смешанные конфликты. Чертой различия между этими конфликтами является распределение объема власти, которым располагают оппоненты. В *вертикальных конфликтах* участвуют люди, одни из которых находятся в подчинении у других, т. е. объем власти уменьшается по вертикали сверху вниз. В *горизонтальных конфликтах* предполагается взаимодействие равных по объему власти лиц (сотрудники спорят между собой). В *смешанных* конфликтах представлены отношения подчинения и неподчинения, т. е. разного объема власти.

По формам столкновения конфликтного противоречия выделяют скрытые и открытые конфликты. *Открытые конфликты* характеризуются выраженным столкновением оппонентов (ссора, спор, борьба). *При скрытом конфликте* отсутствуют внешние агрессивные действия между оппонентами, но при этом используются косвенные способы воздействия (оговор, анонимка).

По времени конфликтного противоречия выделяют кратковременные и затяжные конфликты. *Кратковременные конфликты* чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, ко-

торые быстро осознаются. *Затяжные конфликты* связаны с глубокими нравственно-психологическими проблемами или объективными трудностями и продолжаются долго. Они очень опасны, так как в них закрепляется негативное состояние.

Социальный конфликт – открытое противоборство, столкновение двух и более участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Любой социальный конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. Основными элементами конфликта являются социальная среда, объект, оппонент, причина, повод, цель и мотивы. Социальная среда – определенные социальные условия, в которых развивается конфликт. Объект конфликта – проблемная ситуация, вокруг которой образовался конфликт. Он обычно связан либо с организационными, техническими трудностями, либо с особенностями оплаты труда и т. д. Любой конфликт предполагает наличие оппонентов, участников конфликта. В качестве оппонентов могут выступать отдельные лица, группы людей, организации.

Социальные конфликты выполняют следующие функции:

- *стабилизирующую* (укрепляются взаимоотношения, нормы и ценности совместной жизнедеятельности людей);
- *активизирующую* (взаимодействия людей становятся более динамичными, что сказывается на развитии взаимоотношений);
- *сигнализирующую* (выявляются причины, условия неудовлетворенности существующим положением дел);
- *функцию инновации* (побуждает к обновлению, является часто средством творческой инициативы);
- *функцию эмоциональной разрядки* (открытое выражение своих мыслей и чувств в конфликте позволяет людям снять эмоциональное напряжение).

5.9. Психологическая характеристика стресса.

Виды и стадии профессиональных стрессов.

Способы и приемы психической саморегуляции

Стресс (от англ. stress – напряжение) – это состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях. Иными словами, стресс возникает у человека в трудных условиях под действием внешних раздражителей – стрессоров. Организм отвечает на них реакциями защиты: учащение пульса, повышение артериального давления и т. д. Последствия стрессового

воздействия на организм могут быть очень серьезными: депрессия, недомогание, страдание, психосоматические заболевания (гипертония, язвенная болезнь желудка, сахарный диабет, ишемическая болезнь сердца).

Наше время – это время стрессов и страстей. Их провоцируют не только личные, семейные беды и неурядицы, но и кризис в экономике, угроза безработицы, скачки цен, снижение уровня жизни.

Автором концепции стресса в 1936 г. стал Ганс Селье (1907–1982), который кроме негативного влияния стресса на человека отмечал и позитивное. Так, стресс может быть и полезен, способствуя повышению сил организма, даже называет его «острой приправой к повседневной пище жизни».

Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью. Можно выделить несколько видов профессионального стресса:

– *информационный* – стресс, возникающий в связи с информационными перегрузками, когда работник не справляется с возникшей перед ним задачей;

– *эмоциональный* – острые переживания человека в связи с разрушением глубинных установок и ценностей работника, связанных с его профессией; возникает при реальной или предполагаемой опасности, переживаниях унижения, вины, гнева и обиды;

– *коммуникативный* – стресс, связанный с реальными проблемами делового общения, проявляется в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения;

– *достижения* – стресс, возникающий тогда, когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, который он планирует;

– *конкуренции* – стресс, основанный на страхе оказаться несостоятельным и проиграть в конкурентной борьбе;

– *успеха* – стресс, настигающий человека в момент наивысшего успеха, выражается в том, что после свершения значимого события у него наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществилось.

Разработав теорию стресса, Селье выделил в нем три стадии (фазы):

1. *Стадия тревоги*, при которой мобилизуются защитные силы организма и повышают его устойчивость по отношению к конкретному травмирующему воздействию. При этом организм функционирует с большим напряжением. У большинства людей к концу первой стадии отмечается повышение работоспособности.

2. *Стадия стабилизации, сопротивления*, т. е. сбалансированного расхода адаптационных резервов организма. Все параметры, выведенные из равновесия в первой стадии, закрепляются на новом уровне. При этом обеспечивается мало отличающееся от норм реагирование, все как будто бы налаживается.

3. *Стадия истощения*, когда стресс продолжается долго, в связи с ограниченностью резервов организма. На первой и второй стадиях организм, исчерпав свои функциональные резервы, включает механизмы структурной перестройки. Когда их уже не хватает, возникает истощение.

Никто из нас не может прожить жизнь без эмоций, без напряжения, без борьбы. Нужно научиться разумно управлять своей психикой и эмоциями, работать над собой, уметь сдерживаться в самых сложных обстоятельствах. Для этого необходимо освоить следующие **приемы и навыки саморегуляции душевного состояния**:

1. *Прием выражения эмоций и чувств*. Не надо все держать в себе. Обмен мнениями с коллегами часто играет роль буфера, поскольку общение и разделение чувств с окружающими – уникальный способ избавиться от стресса.

2. *Прием отвлечения*. Обязательно старайтесь находить в течение дня время на занятие, не связанное с работой. Отвлечение важно для сохранения свежего восприятия рабочей обстановки.

3. *Прием учета биоритмов*. У каждого из нас в течение рабочего дня есть определенные часы прилива энергии. Зная свои часы прилива, планируйте дела, неизбежно связанные со стрессом, на это время.

4. *Прием ограничения и контроля*. Научитесь говорить «нет».

Также очень важно знать **правила саморегуляции** в условиях профессионального стресса:

1. *Наблюдайте за самим собой*. Успешность построения личной программы защиты от профессионального стресса зависит от того, насколько точно и своевременно человек умеет замечать, что он вступает в «зону» стресса и теряет самоконтроль.

2. *Ищите способы остановки самого себя.* На первой стадии стресса важно «взять перерыв» и усилием воли прервать свои действия: сделать паузу в общении с сотрудниками, помолчать несколько минут, вместо того чтобы с раздражением отвечать на несправедливые замечания; выйти из комнаты; переместиться в другую, отдаленную часть помещения.

3. *Займитесь чем-нибудь другим,* что даст возможность снять напряжение: можно, например, перебрать деловые бумаги, полить цветы, заварить чай, выйти в коридор и поговорить с сотрудниками на нейтральные темы.

4. *Серьезно задумайтесь над тем, какие моменты в работе помогают снять напряжение.* Что вас больше всего радует? Чем вы занимаетесь с увлечением? Старайтесь каждый день отводить немного времени на занятия, которые приносят удовлетворение и радость.

Бороться со стрессовыми ситуациями на работе не только можно, но и нужно. Часто бывает, что стресс вызывает само несоответствие между ожидаемым и реальностью. Здесь важно помнить, что не бывает идеальной работы.

Вопросы для самопроверки

1. Какова разница между кооперацией и конкуренцией?
2. Какие выделяют теории межличностного взаимодействия?
3. Что понимают под психическим воздействием?
4. Какой стиль руководства вы бы выбрали, будучи руководителем? Почему?
5. Как бы вы охарактеризовали психологический климат вашей студенческой группы?
6. Какие причины могут спровоцировать конфликтную ситуацию?
7. Какие необходимо учитывать аспекты, чтобы быстрее разрешить конфликт?
8. Что подразумевается под социальным конфликтом?
9. Какие выделяют виды профессионального стресса? Охарактеризуйте их.
10. Какие вы знаете приемы и правила саморегуляции?

Тема 6. ЭТИКА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

План

1. Корпоративные этические нормы. Уровни морально-нравственных норм взаимодействия в сфере деловых отношений. Универсальные корпоративные этические принципы.
2. Этические правила поведения и взаимодействия сотрудников. Этические принципы делового общения.
3. Основы делового этикета. Принципы современного делового этикета. Роль обращения в деловом этикете.
4. Приветствия. Правила представления и знакомства. Деловые визитные карточки. Деловые подарки.
5. Принципы этики общения по телефону. Основные правила деловой переписки.

6.1. Корпоративные этические нормы. Уровни морально-нравственных норм взаимодействия в сфере деловых отношений. Универсальные корпоративные этические принципы

Этика коммуникации – это совокупность моральных принципов, регулирующих взаимодействие человека с другими людьми. Нормы морали включают представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильном и неправильном поведении, долге, совести, ответственности, чести, честности. Этические принципы основываются на воспитанных в личности убеждениях, позволяющих человеку самому внутренне контролировать свои действия, давать им обоснование, выработать линию поведения.

Этика деловой коммуникации отражает этические принципы общества в целом и содержит представления о нормах морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров, рассматривая их действия, причины успеха или неудач с позиции нравственных оценок, отвечая на вопрос, является ли какое-либо поведение этически приемлемым или нет.

Интерес к этическим аспектам взаимодействия людей возник еще в древности. Так, понятие «этика» ввел Аристотель, описание приемов воздействия на другого человека встречается в сочинениях Платона и в античной риторике времен Цицерона.

Сегодня морально-нравственные нормы взаимодействия в сфере деловых отношений зафиксированы на разных уровнях:

1. **Нормативно-этические принципы**, основанные на общечеловеческих этических нормах («не укради», «не убей», «не лжесвидетельствуй» и т. п.). В силу воспитания человека они становятся внутренними, принятыми личностью регуляторами поведения независимо от того, какую должность занимает и какую работу исполняет человек. Нормы – это общественные ожидания, которые предписывают нам определенное поведение. Выделяют пять общечеловеческих этических стандартов, влияющих на наше общение и руководящих нашим поведением:

- *правдивость и честность* (воздержанность от лжи, мошенничества, воровства);
- *целостность* (выполнение своих обещаний);
- *справедливость* (поддержание равновесия интересов без высказывания предпочтений, объективность);
- *уважение* (проявление внимания к человеку и соблюдение его прав);
- *ответственность* (умение отвечать за свои действия).

2. **Нормы (кодексы) профессиональной этики**, содержащие принципы и правила, которым следует руководствоваться представителям определенной профессии. Многие проблематичные и трудные ситуации нравственного выбора, возникающие в различных профессиональных сферах, описаны в профессиональных этических кодексах, следуя которым можно облегчить принятие решения, повысить эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими.

3. **Корпоративные этические нормы**, содержащие свод правил и норм, принятых в конкретной организации, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации, установления нравственной атмосферы и определения этических рекомендаций при принятии решений.

Выделяют следующие **универсальные корпоративные этические принципы**:

- принцип максимума прогресса, согласно которому служебное поведение и действия сотрудника признаются этичными, если они способствуют развитию организации с моральной точки зрения;
- принцип постоянства воздействия, выражающийся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не

единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера и рядовых сотрудников;

– признание этичным терпимого отношения сотрудников организации к моральным устоям, традициям, имеющим место в других организациях, регионах, странах, а также к другим отделам, коллегам в собственной организации;

– поощрение собственного мнения сотрудников при решении любых служебных вопросов (в разумных пределах);

– авансирование сотрудников доверием, вера в их чувство ответственности, компетентность.

6.2. Этические правила поведения и взаимодействия сотрудников. Этические принципы делового общения

Специфической особенностью делового общения является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Правилам поведения и взаимодействия людей на рабочем месте придается огромное значение в мире бизнеса. Регламентация делового общения позволяет экономить ресурсы как денежные и временные, так и человеческие. *Основными этическими правилами поведения и взаимодействия сотрудников* являются:

– *Пунктуальность*. Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Данное правило распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять еще 25% к тому сроку, который требуется для выполнения порученной работы с учетом возможных проблем, которые трудно прогнозировать.

– *Конфиденциальность и сдержанность*. Секреты учреждения или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как и тайны личного характера. Нет необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

– *Думать не только о себе, но и о других*. Нельзя успешно вести дела, не учитывая мнения и интересов партнеров, клиентов, покупателей. Часто причинами неуспеха в делах становятся проявление эгоизма, стремление настоять на своих интересах, навредить конкурен-

там или сослуживцам, чтобы выдвинуться в рамках собственного предприятия. Этические правила предписывают уважать чужое мнение и понимать его.

Принципы делового общения – это общие исходные идеи и правила их построения. Джен Ягер в своем труде «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделила шесть **основных этических принципов делового общения**:

1. *Любезность, доброжелательность и приветливость* по отношению к клиентам, заказчикам, покупателям и сослуживцам.

2. *Внимание к окружающим* (думать о других, а не только о себе). Уверенность в себе не должна мешать быть скромным.

3. *Внешний облик* (одеваться, как положено). Главная задача – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня и одеваться со вкусом.

4. *Грамотность* (говорить и писать хорошим языком и без ошибок). Даже если вы приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

5. *Конфиденциальность*.

6. *Пунктуальность*.

Среди принципов делового общения внутри организации универсальными считаются те, которые соответствуют **золотому правилу этики общения**: относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Или, как сказал Конфуций: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило в деловом общении конкретизируется для разных уровней взаимодействия: взаимодействие «сверху вниз» (руководитель – подчиненный), «снизу вверх» (подчиненный – руководитель), «по горизонтали» (сотрудник – сотрудник).

Этические принципы взаимодействия между руководителями и подчиненными касаются того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения и во многом определяет его нравственно психологический климат. Именно на этом уровне формируются нравственные эталоны и образцы (принципы) поведения. Отметим некоторые из них:

– стремление превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения;

– хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения;

– признание собственных ошибок в работе;

- защита интересов подчиненных создает атмосферу общности и преданности;
- справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами;
- выяснение причин недобросовестного выполнения поручений подчиненным.

Этические принципы взаимодействия между подчиненными и руководителями не менее важны, чем предыдущие. Используя определенные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать союзником в выполнении каких-либо проектов организации, но можно настроить против себя, что в конечном счете пойдет не на пользу общему делу. Рассмотрим некоторые из этических принципов:

- содействуйте руководителю в создании в организации доброжелательной атмосферы – он нуждается в вашей поддержке;
- высказывайте свои предложения или замечания тактично и вежливо;
- если в коллективе произошло какое-либо радостное или неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю;
- в случае неприятностей старайтесь помочь руководителю найти выход из ситуации.

Этические принципы взаимодействия между подчиненными бывают достаточно сложными, особенно если речь идет о взаимодействии внутри одного подразделения и коллеги выступают претендентами или соперниками в борьбе за продвижение по службе. Однако следует помнить, что общий успех дела складывается из общего конструктивного взаимодействия. Перечислим несколько этических принципов деловой коммуникации «по горизонтали»:

- стремитесь создать доброжелательную деловую атмосферу в группе;
- старайтесь достичь четкого разделения прав и обязанностей в выполнении общей работы;
- не берите на себя обязательств, которых не сможете выполнить;
- относитесь к коллегам как к личностям, которых следует уважать, а не как к средствам для достижения ваших целей;
- не навязывайте коллегам разговоры о личной жизни и своих проблемах – в рабочее время это не принято;
- при общении с коллегами из других отделов выступайте за свой отдел в целом, а не указывайте вину отдельных сотрудников.

Выделяют следующие *психологические приемы влияния на партнера этической направленности*:

– *Имя собственное*. Прием основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Д. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия.

– *Зеркало отношения*. Прием заключается в добром и приятном выражении лица, ведь легкая улыбка невольно притягивает людей. Умеете ли вы улыбаться, когда это необходимо? Подобная необходимость возникает в случае, если у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе. Это необходимо, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваше распоряжение или просьбу не под давлением, а добровольно.

– *Комплименты*. Прием предполагает небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит лишь небольшое преувеличение. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

– *Личная жизнь*. Прием основан на том, что у каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

– *Терпеливый слушатель*. Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушать его до конца, быть внимательным к нему.

6.3. Основы делового этикета. Принципы современного делового этикета. Роль обращения в деловом этикете

Деловой этикет – это внешняя сторона делового общения, правила поведения людей в области деловых контактов. В деловой коммуникации есть масса стандартных ситуаций, форм взаимодействия между деловыми партнерами, между сотрудниками компании и клиентами, для которых выработаны определенные правила поведения.

Соблюдение определенных правил, умение правильно вести себя в обществе облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотноше-

ния, помогает избежать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами. В деловой жизни человек представляет собой не только лично себя как профессионала, но и компанию, в которой работает. Знание делового этикета – основа предпринимательского успеха.

Современный деловой этикет базируется на следующих принципах:

– *здоровый смысл*: деловой этикет в целом рационален, направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели;

– *свобода*: правила и нормы делового этикета не должны препятствовать свободному волеизъявлению деловых партнеров;

– *этичность*: весь комплекс норм, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием ориентирован на нравственные нормы;

– *удобство*: от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентаций и требований, предъявляемых к деловым переговорам;

– *целесообразность*: каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям;

– *консерватизм*: нормы деловой коммуникации направлены на создание образа прочного, надежного делового партнера;

– *непринужденность*: нормы делового этикета должны быть естественны.

Особое значение в этикете придается *обращению*: от правильно выбранной формы, тональности, энергетике голоса во многом зависят дальнейшие взаимоотношения людей. Официальная обстановка требует двустороннего обращения на вы в любой социальной и возрастной группе. У нас принята система называния людей: фамилия, имя, отчество. Это касается не только обращения, но и упоминания в официальных условиях. В деловом взаимодействии широко используются обращения-индексы, обозначающие адресата речи: *партнеры, клиенты, покупатели, доктор* и т. п. Сегодня официальное обращение («Господа!», «Дамы и господа!») переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. При его употреблении нужно помнить, что обращение «господин» не употребляется самостоятельно, а только с фамилией, званием или должностью: *господин Петров, господин губернатор, господин председатель*.

6.4. Приветствия. Правила представления и знакомства. Деловые визитные карточки. Деловые подарки

Необходимой составляющей деловой коммуникации являются *приветствия*. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий.

Приветствия при встрече не ограничиваются только речевой составляющей. Каждому народу, каждой социальной группе свойственна своя манера приветствия, проявляющаяся в невербальных посланиях. Так, на Востоке характерной чертой приветствия является наклон корпуса с одновременным выбрасыванием руки вперед. Европейцы же обычно делают легкий поклон головой. Однако при этом практически во всех странах приняты правила делового этикета, касающиеся того, кто и как должен вести себя во время приветствия, например:

- здороваться необходимо независимо от того, в каких отношениях находятся люди, симпатизируют они друг другу или нет;
- первым здоровается входящий;
- здороваться за руку не обязательно;
- шумные приветствия являются нарушением этикета;
- почтительность и уважение выражаются при помощи простых жестов, легкой улыбки и др.

Правила представления и знакомства. Младших по возрасту и статусу представляют (или они представляются сами) старшим; мужчин – женщинам, если это не противоречит их общественному положению. Приглашенных в гости или иное коллективное мероприятие знакомит между собой его организатор. В основе знакомства лежит интерес, который люди проявляют друг к другу, или выражение вежливости. Оно осуществляется с посредником или без него. Удобнее при этом, когда незнакомого представляет общий знакомый по своей инициативе или по просьбе одного или нескольких людей. Нового работника представляет руководитель или уже знакомый с ним сотрудник (во внеслужебной обстановке).

Сегодня неотъемлемым атрибутом современного делового общения являются *деловые визитные карточки*. Деловая визитка предполагает определенный стиль оформления. Обязательно должна присутствовать следующая информация: хорошо читаемым шрифтом прописаны фамилия и имя, название компании, должность владельца визитки, его контактные данные (адрес и телефон). Распространенным явлением стали двусторонние визитки с дублирующим иностранным текстом на обороте. Визитная карточка выполняет важные функции в деловой коммуникации: помогает правильно выговорить

имя партнера, получить информацию о нем и его фирме, предоставляет информацию о том, как установить с ним контакты. Деловыми визитными карточками обмениваются при встрече в начале знакомства, в конце общения, при разговоре о дальнейших контактах. На визитные карточки распространяются общие правила представления и знакомства: младший первым вручает свою визитку старшему, мужчина – женщине (женщина не обязана в ответ вручать свою карточку). Помимо ситуации знакомства, визитные карточки можно вложить в букеты цветов или цветочные корзины, а также приложить к поздравительным открыткам. Также допустимо заочное знакомство.

Умение адекватно выразить свой статус, оказав при этом знаки уважения, полагающиеся деловому партнеру согласно его статусу, является немаловажной составляющей делового этикета. Важной частью деловой коммуникации выступают *деловые подарки*. Цель такого подарка – продемонстрировать добрые намерения, стимулировать рекламу, сбыт продукции или услуг. Подарок – реальная возможность показать свою заинтересованность в партнере, создать благоприятный деловой климат, наладить доверительные отношения, активизировать бизнес.

Сегодня в деловой обстановке часто обмениваются небольшими подарками, начиная от ручек, карандашей с логотипами фирмы, корзин с фруктами, цветов, шоколада, книг, картин в рамках, заканчивая оказанием всевозможных услуг: консультации, обучение, предоставление информации. В некоторых фирмах отношение к подарку является более творческим и креативным.

Некоторые компании из-за специфики своей деятельности или особенностей сложившейся культуры строго пресекают определенного типа подарки, например подарки от клиента или другой фирмы, с которой существуют деловые связи. Такой подход помогает избежать столкновения интересов, что могло бы подорвать единство целей компании и ее работников.

При вручении деловых подарков необходимо соблюдать определенные правила преподношения и принятия подарков: знать что, кому, когда и как дарить:

- уместно сделать подчиненным подарок по поводу юбилейных дат в трудовой деятельности работника и жизни фирмы, в связи с получением диплома или ученой степени; с днем рождения, с рождением ребенка; со вступлением в брак; с крупным достижением; с государственным и иногда религиозным праздником;

- начальству не принято делать подарки, кроме немногих исключительных случаев, чтобы не дать повода к двусмысленности, но если

между руководителем и его подчиненными давно установилась традиция обмениваться подарками на праздники, этот прецедент заслуживает уважения;

– подарок деловым партнерам или должностным лицам не должен быть слишком дорогим, чтобы он не ставил людей в неловкое положение и не воспринимался как явная или скрытая взятка: дорогой подарок обязывает того, кому он сделан, к ответному, столь же дорогому подарку.

6.5. Принципы этики общения по телефону. Основные правила деловой переписки

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря телефону многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Однако к телефонному разговору необходимо тщательно подготовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, ручку, бумагу и т. п. Плохая подготовка, неумение выделить в разговоре главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным потерям рабочего времени (до 20–30%), как утверждает американский менеджер А. Маккензи.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за 3 мин.

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

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Поэтому эффективность делового телефонного общения во многом зависит от эмоционального состояния человека, его настроения.

Помните, что телефонный разговор оживляют изменение тембра, силы, высоты голоса, правильно расставленные паузы. Поэтому необходимо работать над своим голосом.

Также этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе ряд реплик для корректировки общения, например:

– *Как Вы меня слышите?*

– *Не могли бы Вы повторить?*

– *Извините, очень плохо слышно.*

– *Простите, я не расслышал, что Вы сказали.*

Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого:

– *Итак, по этому вопросу мы договорились?!*

– *Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?*

– *Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?*

Важно помнить: в вашу организацию звонит большое количество потенциальных клиентов или партнеров, и от манеры ведения телефонной беседы зависит как заключение выгодных контрактов, так и формирование позитивного мнения о вашей организации в целом, что в итоге может привести ее к успеху, процветанию и стабильности.

Другая важная часть делового этикета – **деловая переписка**. Деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязей различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Борис Зельдович в книге «Деловое общение» приводит **четыре основных правила**, на которых держится вся деловая переписка. Любое деловое письмо должно быть:

– *точным*, т. е. должна присутствовать однозначность высказывания;

– *грамотным*, т. е. в соответствии с литературными нормами;

– *логичным*, т. е. письмо должно содержать суть вопроса, речевое действие и заключение;

– *корректным*, т. е. соответствовать требованиям делового этикета, иметь доброжелательный или нейтральный тон изложения.

Главные требования к деловому письму:

– Оно не должно быть длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться в полутора страницах, а еще лучше на одной странице.

– Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным.

– Избегайте в деловом письме сложных, непонятных слов и выражений, составляйте короткими предложениями, в которых сформулированы основные мысли автора.

Существуют отработанные *схемы делового письма* или служебной записки. Вот пример одной из них:

Дата:

Кому:

От кого:

Тема:

Мы рады сообщить о том, что (И. О.) активно (успешно) способствовал развитию нашей фирмы (отдела) с момента его создания. Он является главным разработчиком проекта № 3... (И. О.) будет и впредь оказывать всемерное содействие созданию и дальнейшему развитию нашей компании.

Мы поздравляем с... и желаем Вам новых успехов!

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких «мелочей», как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
- поздравления;
- требования и запросы;
- ответные письма с благодарностью;
- извинения;
- соболезнования.

Письмо должно строиться по такой схеме: **внимание – интерес – просьба – действие**.

Внимание: *Уважаемый (-ая) (И. О.)! Мы хотим сообщить Вам нечто интересное (важное).*

Интерес: *Мы предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь.*

Просьба: *Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело...*

Действие: *Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...*

Надо только помнить, что, формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается разница между нормами профессиональной этики и корпоративными этическими нормами?
2. Что является «золотым правилом» этики общения?
3. В чем заключается прием влияния на партнера «Зеркало отношений»?
4. Каковы принципы современного делового этикета?
5. Как оформляются деловые визитные карточки? Как правильно ими обмениваться?
6. При каких условиях можно обмениваться деловыми подарками? Назовите наиболее часто используемые подарки.
7. Что является основой успешного проведения делового телефонного разговора?
8. Как бы вы охарактеризовали основные правила деловой переписки?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Макеев, В. А. Этика и психология делового общения : учеб. пособие / В. А. Макеев ; под ред. Ф. И. Шаркова. – Изд. стер. – М. : Либроком, 2020. – 272 с.

Психология делового общения : учеб. / Н. В. Бордовская [и др.] ; под ред. Н. В. Бордовской. – М. : КноРус, 2022. – 292 с.

Психология делового общения : практикум / Н. В. Бордовская [и др.] ; под ред. Н. В. Бордовской. – М. : КноРус, 2022. – 240 с.

Психология и этика делового общения : учеб. / под ред. В. Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2018. – 416 с.

Дополнительная литература

Аминов, И. И. Психология делового общения : учеб. пособие / И. И. Аминов. – М. : Омега-Л, 2011. – 304 с.

Богомолова, М. Н. Технологии делового общения государственных служащих : учеб. пособие / М. Н. Богомолова, И. Ю. Васильева, Л. В. Комарова. – М. : РАГС, 2010. – 158 с.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учеб. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2018. – 432 с.

Кузнецов, И. Н. Деловая этика и деловой этикет / И. Н. Кузнецов. – Ростов н/Д : Феникс, 2017. – 256 с.

Кукушкин, В. С. Психология делового общения : учеб. пособие / В. С. Кукушкин. – М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. – 368 с.

Основы психологии и педагогики : пособие / авт.-сост. : Л. И. Костюченко [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 160 с.

Титова, Л. Г. Деловое общение : учеб. пособие / Л. Г. Титова. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 217 с.

Фомин, Ю. А. Психология делового общения : учеб. пособие / Ю. А. Фомин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Амалфея, 2000. – 384 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Тема 1. Общение как социально-психологическая проблема в деловых отношениях	5
1.1. Роль делового общения в жизни человека.....	5
1.2. Психология делового общения как наука: предмет, цели и задачи.....	5
1.3. Специфика общения. Отличие общения от коммуникации	7
1.4. Структура общения: коммуникация, интеракция, социальная перцепция	8
1.5. Основные функции и виды делового общения.....	9
1.6. Формы делового общения: общение в диаде, в группе, в ситуации публичного выступления; общение с использованием электронных средств	13
Тема 2. Психологические аспекты делового общения	16
2.1. Внутренние особенности личности, влияющие на поведение людей в деловых отношениях	16
2.2. Барьеры общения. Классификация барьеров общения.....	19
2.3. Влияние гендерных, этнических, возрастных и психологических особенностей на поведение людей в ходе делового общения.....	21
2.4. Стереотипы. Предубеждения. Установки.....	23
2.5. Социальное влияние в деловом общении: конформизм, неконформизм, суггестия.....	24

Тема 3. Язык деловой коммуникации	25
3.1. Вербальные средства общения	25
3.2. Устная и письменная речь делового общения. Коммуникационные эффекты.....	26
3.3. Монолог. Диалог. Умение говорить и умение слушать.....	28
3.4. Жанры делового общения.....	31
3.5. Уровни делового общения. Аксиомы коммуникации, характеризующие уровни общения.....	32
Тема 4. Смысловой компонент общения	34
4.1. Восприятие в процессе общения. Социальный стереотип. Факторы ошибки восприятия: превосходства, привлекательности и отношения к нам.....	34
4.2. Понимание в процессе общения. Механизмы межличностной перцепции: идентификация, эмпатия, проецирование, аттракция; рефлексия; каузальная атрибуция	36
4.3. Психология невербального общения. Невербальная семиотика: знаки и символы. Классификация невербальных средств общения.....	38
4.4. Мимика, жесты и позы в общении, касания и запахи.....	40
4.5. Значение пространства, времени, температуры, освещения и света в общении ...	42
Тема 5. Поведенческий компонент общения	45
5.1. Взаимодействие в процессе общения. Классификация видов взаимодействия ...	45
5.2. Теории межличностного взаимодействия. Причины сопротивления во взаимодействии.....	47
5.3. Воздействие в процессе общения. Виды воздействий.....	50
5.4. Влияние в процессе общения. Уровни влияния.....	51
5.5. Стиль руководства и его основные типы.....	52
5.6. Совместимость. Уровни совместимости по взаимодействию. Психологический климат.....	53
5.7. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликтов и пути их разрешения	55
5.8. Классификация видов деловых конфликтов.....	59
5.9. Психологическая характеристика стресса. Виды и стадии профессиональных стрессов. Способы и приемы психической саморегуляции	61
Тема 6. Этика деловой коммуникации	65
6.1. Корпоративные этические нормы. Уровни морально-нравственных норм взаимодействия в сфере деловых отношений. Универсальные корпоративные этические принципы.....	65
6.2. Этические правила поведения и взаимодействия сотрудников. Этические принципы делового общения	67
6.3. Основы делового этикета. Принципы современного делового этикета. Роль обращения в деловом этикете	70
6.4. Приветствия. Правила представления и знакомства. Деловые визитные карточки. Деловые подарки.....	72
6.5. Принципы этики общения по телефону. Основные правила деловой переписки	74
Список рекомендуемой литературы.....	77

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Пособие

**для реализации содержания образовательных программ
общего высшего образования и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Автор-составитель

Федорцова Екатерина Григорьевна

Редактор и компьютерная верстка

М. П. Любошенко

Подписано в печать 02.10.23. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,80. Тираж 43 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>