

Учреждение образования «Полоцкий государственный университет
имени Евфросинии Полоцкой»
Институт повышения квалификации и переподготовки

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
ПО ЭТИКЕ И ПСИХОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
(для специальностей переподготовки: специальности переподготовки:
2-25 03 75 «Бухгалтерский учет и контроль в промышленности»
1-26 02 85 «Логистика»)

Лектор: к.и.н., доц. С.В. Андриевская

Новополоцк, 2022

1. ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Этика и психология делового общения» входит в цикл гуманитарных и социально-экономических дисциплин в учебном плане по специальностям переподготовки:

2-25 03 75 «Бухгалтерский учет и контроль в промышленности»;

1-26 02 85 «Логистика»

Дисциплина «Этика и психология делового общения» является значимой для формирования профессиональных компетенций специалистов.

В системе личностных качеств индивида в современном обществе первостепенными являются его деловая характеристика, отношение к труду, уровень профессиональной пригодности. Это определяет исключительную актуальность вопросов, связанных с этикой и психологией делового общения.

Дисциплина «Этика и психология делового общения» позволяет получить и эффективно использовать психологическую информацию в деловой сфере, даёт знания об этических нормах деловых отношений.

1.1 Цель преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Этика и психология делового общения» является формирование у слушателей психологических знаний в сфере делового общения, знакомство с этическими нормами в деловой сфере и правилами их применения.

1.2 Задачи изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины ставятся следующие задачи:

- изучение особенностей психологии общения в сфере деловых отношений;
- выработка и закрепление навыков делового общения;
- знакомство с этическими нормами в деловой сфере;

1.3 Методы и средства обучения

При изучении дисциплины «Этика и психология делового общения» применяются следующие эффективные методики и технологии:

- коммуникативные технологии (дискуссия и другие методы активного обучения);
- использование игровых методов, кейс-метода, метода проблемного изложения, дискуссии метода мозгового штурма, подготовка докладов и эссе;
- информационные технологии в виде презентаций и работы в Google Classroom;
- тестирование без применения компьютерных технологий;
- самостоятельная работа обучающихся.

Достижение цели выполнение задач обеспечивается системным последовательным изучением курса во всех организационных формах учебного процесса, с использованием следующих **средств обучения**:

- печатные (учебники и учебные пособия, учебно-методические материалы, нормативные материалы, раздаточный материал и т.д.);
- электронные (мультимедийные учебники и другие учебно-методические материалы, сетевые образовательные ресурсы и т.п.);
- аудиовизуальные (слайды презентации, слайд-схемы и т.п.).

1.4 Требования к результатам обучения

В результате изучения дисциплины «Этика и психология делового общения», слушатель должен:

знать – основные этические нормы и правила поведения в деловой среде, психологические особенности деловых отношений;

уметь – использовать приобретенные знания в практике делового общения в трудовой деятельности;

Иметь навыки:

- делового общения, ведения переговорного процесса в организациях;
- организации деловых контактов с партнёрами;
- применения знаний по этике и психологии делового общения для разрешения конфликтов в деловой сфере;
- групповой работы (работы в команде);
- создания благоприятного психологического климата в трудовом коллективе;
- управленческого общения.

Переподготовка специалиста должна обеспечивать формирование социально-личностных и академических компетенций при изучении дисциплины «Этика и психология делового общения».

Специалист, прошедший переподготовку, должен обладать следующими **социально-личностными компетенциями**:

- знать идеологические, моральные, нравственные ценности государства и следовать им;
- иметь навыки развития и самосовершенствования интеллектуальных, нравственных и коммуникативных качеств;
- знать правила служебного этикета;
- знать пути формирования имиджа делового человека;

следующими академическими компетенциями:

- знать стили руководства и управления организацией;
- знать порядок ведения договорной работы;
- уметь выявлять внутренние резервы повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Для современных специалистов важным является знание этики и психологии делового общения в избранной ими профессии, поскольку от этого

зависит успешность деятельности. Именно на это ориентирована программа по курсу «Этика и психология делового общения».

Согласно учебному плану переподготовки по специальности 2-25 03 75 «Бухгалтерский учет и контроль в промышленности», на дисциплину «Этика и психология делового общения» отводится 22 часа, из них 12 ч. лекций, 6 ч. практических занятий, 4 ч. – самостоятельная работа. Форма текущей аттестации – реферат. Форма получения образования – заочная.

Согласно учебному плану переподготовки по специальности 1- 26 02 85 «Логистика» на дисциплину «Этика и психология делового общения» отводится 22 часов, из них 12 ч. лекций, 6 ч. практических занятий, 4 ч. - самостоятельная работа. Форма текущей аттестации – реферат. Форма обучения – заочная.

Лекция 1

Введение в дисциплину «Этика и психология делового общения»

Содержание учебной программы: Понятие этики и этических норм. Общение как психологическая и этическая проблема. Общение в сфере производства. Профессиональная этика как вид трудовой морали общества. Теоретический и нормативный уровни профессиональной этики. Сущность корпоративной этики. Соотношение делового общения и этических норм.

1. Понятие этики и этических норм.

Этика (от греческого *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали и нравственности. Впервые этот термин употребил Аристотель для обозначения практической философии, который должен дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки — наука о нравственности.

Мораль (от латинского *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком.

Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшие категории этики: добро, зло, справедливость, благо, ответственность, долг, совесть и т.д.

Взаимодействие делового общения и этики — многогранно. Оно охватывает структурные, функциональные и другие стороны этики как науки о морали, а также общения — как сложного процесса установления и развития контактов между людьми.

Этика должна гуманизировать, облагораживать общение между людьми.

Анализ взаимодействия этики и общения предполагает прежде всего выяснение содержания морали, изучаемой этикой как наукой.

Древнегреческий философ Аристотель ввел слово "этика" — как наука о нравственности. Эта наука возникла, чтобы ответить на вопросы реальной жизни: как надо поступать, что есть добро и зло, в чем смысл жизни и др. Этика стремилась ответить на эти вопросы, не в житейском понимании, а в теоретической форме.

В этом противоречии между должным и сущим заключена и противоречивая сущность мотивации общения (в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно, должным образом, а с другой — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм. Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни.

Но особенно напряженно он проявляется в этике делового общения, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно обрзается, является внешним для индивидов.

Общение — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в которых происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение, таким образом, — способ бытия общества и человека.

Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация.

Деловое общение возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта, работы или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных, официальных статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

По этому: «Этика делового общения» — это совокупность нравственных норм, принципов (правил) и представлений, регулирующих проведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

ЭДС — частный случай (вид) этики вообще и содержит в себе основные характеристики.

Этика — наука о морали. Мораль — это нормы и правила, которые предъявляются человеку и осуществление которых носит добровольный характер. Слово "этика" — с греческого "ethos", слово "мораль" с латинского — "mos". Смысл этих слов один — нрав, обычай.

Нормы и обычаи — это устойчиво проявляющиеся в поступках людей нормы поведения, соответствующим требованиям определенного общества (быт, общение — национальная кухня, жилище, приветствия, одежда, праздники и многое другое).

Мораль, или нравственность, всегда выражает в своих нормах интересы общества или определенные социальные его группы, их требования к поведению людей, к их поступкам, т.е. формирует норм поведения — в частной или общественной жизни. Мораль (нравственность) — это, прежде всего, моральные отношения в процессе жизнедеятельности людей и нравственное сознание.

Моральные нормы выступают проявлением моральных отношений. Специфику этих отношений выражают такие этические категории:

- 1) добро и зло;
- 2) сочетание личных и общественных интересов;
- 3) нравственное сознание — это взгляды и представления о должном поведении человека, правилах такого поведения.

Нравственное сознание многообразно и включает: моральные чувства (долг, честь, достоинства, патриотизм и др.), и понятия о нравственном и безнравственном в поведении личности, моральные ценности, идеалы, цели и т.д.

В отличие от юридических норм, нормы морали основаны главным образом на общественном мнении. А также на нравственных убеждениях и

чувствах, привычках, традициях, воспитании и т.д. Этим мораль отличается от права, юридических норм, за которые стоит государство и которые силой закона являются общеобязательными для всех граждан нормами и правилами поведения.

Повышение роли общения, в том числе делового общения в жизнедеятельности людей связано с ростом его культуры, в том числе и нравственной.

Нравственная культура — это не просто сумма этических знаний и не только совокупность моральных ценностей и принципов — это уровень нравственного развития человека и общества. Она выражает меру усвоения людьми нравственных норм и ценностей.

Общение и деловое общение — более широкие явления поведения людей, чем этикет, являющийся одной стороной общения, выражает установленный порядок поведения (в семье, обществе, коллективе и т.п.).

Этикет формируется прежде всего в соответствии с нравами, обычаями и основывается на нормах права, моральных нормах, традициях, общественном мнении. Он обладает большим нравственным смыслом. С его помощью можно выразить признание значимости человека, с которым вступают в контакт другие люди, уважение к нему.

Форм этикета множество, но все они имеют одинаковую направленность — признание и поддержание значимости, уважения человека, с которым возникает контакт.

Во взаимоотношении этики и социального общения определенное место занимает такое явление. Как профессиональная этика.

Профессиональная этика — это прикладная этика, в которой сочетаются интересы общества и гарантии суверенности личности как носителя определенной профессии, а также высокие требования к профессионализму, в том числе к его моральному облику.

Так, деловая этика предпринимателя, менеджера предполагает, что обязательные элементы их кодекса чести — это соблюдение профессиональной чести и достоинства, как показатели моральной ценности человека.

Предпринимательская деятельность в условиях рынка существенно отличается от деятельности "номенклатурного" руководителя.

Современный менеджер (руководитель) должен быть не только хорошим организатором, но и учитывать в своей деятельности возможные изменения в политической, правовой, технологической, демографической, информационной и экологической сферах.

Он должен также обладать внутренней самостоятельностью и способностью рисковать, не бояться смелых идей, постоянно аккумулировать новую информацию, культивировать плюрализм мнений, дискуссию, инициативу, обладать способностью создать команду единомышленников, вдохновить их, уважать закон и нравственные ценности, быть эрудированным и компетентным человеком и т.д.

2.Общение как психологическая и этическая проблема.

Деловое общение – особая форма взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела. Этика делового общения – совокупность нравственных норм, правил и предписаний, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Формы делового общения:

- 1) деловая беседа;
- 2) деловые переговоры;
- 3) спор;
- 4) деловое совещание;
- 5) публичное выступление (доклад, сообщение, приветствие);
- 6) деловая переписка;
- 7) пресс-конференция;
- 8) презентация;
- 9) деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

Особенности и закономерности делового общения: – чем богаче общество, тем больше соблазнов, тем чаще забывается, что этика создавалась как лучший способ коллективного выживания во враждебной среде; – многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и, наоборот, практически все правила межличностных отношений находят свое отражение в служебной этике;

– приоритет в разрешении проблем, которые возникают в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции;

– закономерность неопределенного отклика: зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие;

– закономерность неадекватности отображения человека и неадекватности самооценки: ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и самого себя; любой человек, производящий оценку труда, должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность, так как человек постоянно меняется, ни одна оценка человека при его жизни не может быть окончательной;

– закономерность искажения смысла информации: различные толкования одного и того же сообщения сотрудниками, связанные с различиями в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени;

– закономерность психологической самозащиты: каждый из нас пытается защититься от посягательств на безопасность, что создает трудности общения;

– к важнейшим моральным дилеммам, которые стоят перед субъектами деловых отношений, можно отнести следующие:

а) соотношение целей и средств их достижения;

б) соотношение личных и общественных интересов;

в) выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом; – каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль общения, который накладывает отпечаток на деловое общение;

– особое внимание следует обратить на главное правило этики: «Относись к другим так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе»;

– в основе этики делового общения должна быть координация интересов, а по возможности и их гармонизация;

– деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией;

– необходимо способствовать повышению уровня моральности делового общения.

Виды коммуникации разделяют по разным критериям.

1 По субъектам коммуникативной деятельности:

а) межличностная;

б) внутригрупповая;

в) межгрупповая;

г) массовая.

2 По масштабу коммуникативной деятельности:

а) массовая (на уровне социальной системы);

б) коммуникация среднего уровня (ограниченная в масштабах социальных групп и организаций);

в) локальная (внутрисемейная, триадная и др.).

3 По способу установления и поддержания контакта:

а) непосредственная (прямая); б) опосредованная (дистанционная).

4 По инициативности коммуникаторов:

а) активная (коммуникаторы активно обмениваются посланиями);

б) пассивная (реципиент не реагирует на сообщение).

По степени организованности:

а) случайные; а) неслучайные (организованные).

6 По направлению потока информации:

а) горизонтальные; б) вертикальные.

7 В зависимости от использования знаковых систем:

а) вербальные; б) невербальные.

8 Классификация А. П. Панфиловой:

а) познавательная коммуникация: цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения; ожидаемый результат: освоение новой информации

и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие;

б) убеждающая коммуникация: цель: вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником; ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей;

в) экспрессивная коммуникация: цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувство, переживания, побудить к необходимому действию; ожидаемый результат: изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств, вовлечение в конкретные акции и действия;

г) суггестивная коммуникация: цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, установок, поведения и отношения; ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок;

д) ритуальная коммуникация: цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; сохранять ритуальные традиции фирмы, создавать новые; ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Важное значение при адекватном восприятии информации в рамках коммуникативного процесса приобретает владение специальными техниками регуляции напряжения в разговоре.

3. Профессиональная этика как вид трудовой морали общества.

Профессиональная этика – это совокупность правил поведения, определенной социальной группы, обеспечивающая нравственный характер взаимоотношений, обусловленных профессиональной деятельностью, а так же отрасль науки, изучающая специфику проявления морали в различных видах деятельности. Если проанализировать все многообразие этических норм, выработанных нравственным опытом самых различных профессий, то мы увидим много общего в профессиональных кодексах специалистов.

Так, например, и педагог, и участковый инспектор милиции выполняют функцию воспитания. Несмотря на существенные различия, вытекающие из условий работы педагога и участкового инспектора, их должны объединять те общие моральные качества, которые необходимы для успешной воспитательной деятельности (чуткость, тактичность, вежливость, доброжелательность и др.).

Общие моральные качества объединяют и представителей так называемых "мужественных профессий" - летчиков, военнослужащих, сотрудников, юристов (смелость, стойкость, находчивость, решительность,

самоотверженностью). Поскольку по роду своей деятельности юристам часто приходится разбираться в бытовых отношениях людей, они в таких случаях выступают в роли "арбитров".

Успешно выполнить данную роль может лишь человек, который сам безупречен. Именно при этом условии его решения, высказывания будут искренними и убедительными. Такие пороки как нечестность, злоупотребление спиртным, легкомысленное отношение к семье, нетактичное поведение в общественных местах, неуважительное отношение к людям несовместимы с профессиональной этикой юриста, которая отражает реальное положение его в обществе: он облечен государственно-властными полномочиями, он от имени государства.

Его деятельность регламентируется законодательными актами, в соответствии с которыми складываются специфические черты морального сознания юриста, призванного обеспечить единство норм права и морали в обществе. Во всех служебных ситуациях, чтобы избежать негативного восприятия, он должен соблюдать этические нормы, проявлять гуманное, уважительное и справедливое отношение к людям.

Лекция 2. Социально-психологические проблемы общения.

Содержание учебной программы: Общение как социально-психологический феномен. Психология делового общения. Эффективные коммуникации. Понятия «общение» и «коммуникация». Коммуникация, ее основные характеристики. Причины неэффективной коммуникации. Критерии эффективности коммуникаций. Функции, виды, средства коммуникаций. Вербальные и невербальные системы знаний. Пространственно-временная система организации общения. Этапы общения. Барьеры в общении.

1. Общение как социально-психологический феномен. Психология делового общения.

Общение – это уникальное социально-психологическое явление, общение – это “сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Социально-психологический феномен – общение дает возможность человеку контактировать друг с другом, обогащаясь новыми знаниями, дает человеку возможность осознания своей значимости в жизни, деятельности, к этому изначально стремится человек.

Без общения невозможно представить жизнь человека, оно необходимо в совместной деятельности, оно способствует не только обмену информацией, но и выработке единой стратегии взаимодействия человека с человеком в обществе, помогает не только восприятию, но и пониманию человека человеком, способствует взаимопониманию между людьми.

Частным случаем социального взаимодействия людей и формой его проявления выступает общение как целенаправленное взаимодействие, при котором устанавливаются и развиваются контакты между людьми, вырабатываются и соблюдаются общие правила, тактика и стратегия поведения.

Основу общения составляют потребности людей в обеспечении условий жизнедеятельности, информационном обмене, реализации общих и индивидуальных задач, достижении общих и индивидуально-личностных целей. При этом общение может быть ориентировано на решение деловых, профессиональных задач либо сугубо личностно ориентированным и может осуществляться в различных сферах жизни деятельности людей: профессионально-деловой, общественной культурной (социально-бытовой, политической, религиозной, области искусства и т.п.), в сфере личностных отношений.

В психологии принято выделять следующие закономерности общения:

-наличие общности интересов, потребностей, ценностей, целей партнеров по общению;

-отсутствие дефицита, вакуума: общение является одной из базовых потребностей личности, потому невозможность ее полной реализации заставляет человека искать пути, средства и способности ее реализации;

-развитие, наращивание, совершенствование. Если этого не происходит, то общение затухает и разрушается;

-позитивный настрой на партнера по общению. В противном случае возникает так называемый персонифицированный барьер восприятия информации, затрудняющий как восприятие, так как понимание идущей от такого партнера информации.

Общение как социально-психологический феномен включает в себя следующие компоненты, в совокупности составляют его психологическую структуру:

- 1) восприятие людьми друг друга;
- 2) понимание людьми друг друга;
- 3) отношения людей друг к другу;

В социальной психологии выделяют три взаимосвязанные стороны в общении:

-коммуникативную (обмен информацией между партнерами по общению);

-перцептивную (взаимное восприятие и понимание людьми друг друга);

-интерактивную (взаимовлияние партнеров).

В общении широко используются различные средства, знаков системы общения. Все их многообразие можно свести в три групп

- 1) вербальные (слово, речь);
- 2) невербальные (неречевые средства);
- 3) смешанные (сочетание вербальных и невербальных средств общения, что обычно и бывает при вербальном общении).

Виды общения определяются в зависимости от содержания, цели и средств общения человека с человеком. По содержанию общение делится на следующие виды:

1) Материальное, оно направлено на обмен предметами и продуктами деятельности. Здесь участники, занятые индивидуальной деятельностью, обмениваются ее продуктами, которые сами по себе являются средством удовлетворения их насущных потребностей.

2) Когнитивное общение, которое предполагает обмен знаниями, что очень важно в жизни человека, в его социально-психологическом развитии.

3) Кондиционное общение, что представляет собой обмен психическими или физиологическими состояниями, здесь человек на человека оказывает такое влияние, которое рассчитано на то, чтобы привести того или иного человека в определенное психическое состояние.

4) Мотивационное общение – это общение такого вида, которое предусматривает обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями.

Важное значение в социально-психологическом развитии личности имеет следующий вид общения – деятельностное общение, которое в основе своей содержит обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

Вторую важную группу видов общения составляют общения, выделяемые по целям общения. Они следующие: биологическое и социальное в соответствии с потребностями, которые лежат в их основе. Биологическое общение связано с удовлетворением основных органических потребностей, это общение, которое необходимо для поддержания, сохранения и развития организма. Социальное общение направлено на расширение и укрепление межличностных контактов, кроме этого – и на установление и развитие интерперсональных отношений и личностного роста индивида.

Межличностные контакты смогут принести обоюдную пользу людям только тогда, когда обе стороны будут поступать так, чтобы их поступки в конечном счете и привели к ожидаемому положительному результату.

В зависимости от средств общения выделяют следующие виды общения: непосредственное и опосредованное, прямое и косвенное. С помощью естественных органов, данных живому существу природой (руки, голова, туловище, голосовые связки и т.п.) осуществляется непосредственное общение, а опосредованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для труда.

Значение общения в жизни человека

Ответ на вопрос, зачем человеку общение, приносит нам история первобытного общества. Именно из общения, которое у первых людей производилось путем жестов, и развилась человеческая речь, появились понятия и обозначения предметов, а позже и письменность. Именно благодаря общению и появился социум, человеческое общество, установились своеобразные правила общения между людьми.

Значение общения в жизни человека невозможно переоценить. Оно имеет огромное влияние на формирование человеческой психики, правильном её развитии. Общение между людьми помогает им обмениваться информацией, воспринимать и понимать друг друга, перенять опыт и поделиться своим. Общение в жизни человека отличает его от других биологических существ на этой планете.

Потребность человека в общении определяется его естественной жизнью и постоянным нахождением в обществе, будь то семья, коллектив сотрудников, школьный или студенческий класс. Если бы человек был лишен возможности общаться с рождения, он никогда не смог бы вырасти социальной личностью, цивилизованным и культурно развитым, напоминал бы человека лишь внешне.

Это доказывают многочисленные случаи так называемых «людей-маугли», лишенных человеческого общения в раннем детстве или сразу при рождении. Все системы организма развивались у таких личностей вполне нормально, но вот психика очень задерживалась в развитии, а то и вовсе останавливалась из-за отсутствия опыта общения с людьми. Именно по этой

причине мы понимаем, зачем человеку необходимо общение с остальными людьми.

Казалось бы, если общение вполне естественно для всех людей, то каждый из нас должен беспрепятственно контактировать и уметь это делать. Однако у некоторых порой возникает боязнь общения с людьми или, другими словами, социофобия. Этот страх возникает обычно в подростковом возрасте, самом сложном в жизни человека. Если первое осознанное вхождение в общество проходит негативно, то и в дальнейшем человек будет иметь проблемы в общении с людьми.

Сутью делового общения является то, что оно имеет регламентированный (целевой) характер и ограничивается рамками определенной темы или круга вопросов. Оно осуществляется, как правило, в ходе делового взаимодействия, в официальной, рабочей обстановке как в форме непосредственного личного контакта, так и через технические средства.

К общим принципам, регулирующим протекание процессов делового общения, относят его **межличностность, целенаправленность, непрерывность и многомерность.** Охарактеризуем принципы:

Межличностность. Межличностное общение характеризуется открытостью и многоплановостью взаимодействия людей, основанного на их личном интересе друг к другу. Несмотря на преимущественно деловую направленность, деловое общение неминуемо имеет характер межличностного контакта, содержит некий межличностный радикал. Осуществление делового общения в любом случае обусловлено не только конкретным делом или обсуждаемым деловым вопросом, но и личностными качествами партнеров, их отношением друг к другу. Поэтому деловое общение неотделимо от межличностного контакта.

Целенаправленность. Понятно, что любой акт делового общения целенаправлен. При этом направленность делового общения многоцелевая. В процессе общения наряду с осознаваемой целью информационную нагрузку несет и неосознаваемая (подспудная) цель. Так, докладчик, сообщая аудитории статистические данные, хочет обрисовать объективную ситуацию в проблемной области. Вместе с этим, может быть на неосознаваемом уровне у него есть стремление продемонстрировать присутствующим свой интеллект, эрудицию и красноречие. В этом же эпизоде можно обнаружить и другие цели.

Непрерывность. Попав в поле зрения делового партнера, мы инициируем непрерывный деловой и межличностный контакт с ним. Поскольку общение включает как вербальные, так и невербальные элементы, мы постоянно посылаем поведенческие сообщения, которым собеседник придает определенный смысл и делает соответствующие выводы. Даже молчание партнера или его физическое отсутствие в данный момент включены в акт общения, если они значимы для другого человека. Это происходит потому что любое наше поведение информирует о чем-либо. Оно представляет собой реакцию на ситуацию и на окружающих людей. Опытные участники

коммуникации обязаны знать о постоянно передаваемых явных и неявных сообщениях.

Многомерность. В любой ситуации делового взаимодействия люди не только обмениваются информацией, но так или иначе регулируют свои взаимоотношения. Например, когда, собираясь в поездку, Леонид говорит Денису: «Нам надо взять с собой карту», он не только передает информацию. Важно, как Леонид говорит — в зависимости от тона его сообщение может подразумевать: «я главнее тебя — если бы не я, мы бы забыли важную вещь для нашей поездки».

2. Коммуникация, ее основные характеристики. Причины неэффективной коммуникации.

1. В ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками мы имеем дело с отношением двух индивидов каждый из которых является активным субъектом: взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности.

2. В коммуникативном процессе и происходит не простое движение информации, но как минимум активный обмен ею, общения значимость информации. Посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга. Иными словами, обмен такой информацией обязательно предполагает воздействие на поведение партнера.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают единой или сходной системой кодификации и декодификация.

4. В условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры.

Коммуникативные барьеры- психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению.

Виды барьера:

- барьер непонимания связан из- за фонетического искажения, быстрая речь, слова паразиты;

- семантический- не понимание связано с проблемой жаргонов и сленгов.

- стилистический- не понимание связано с несоответствием стилистической речи коммуникатора и ситуации общения.

- логический- не понимание возникает из- за того, что логика рассуждения либо слишком сложна, либо кажется неверной, недоказательной.

- социально- культурные различия между партнерами по общению: социальнве, политические, религиозные.

- психологический характер, возникают или вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся (например, чрезмерная застенчивость одного из них, скрытность кого-то черты,

получивших название «некоммуникабельность»), или в силу сложившихся между общающимися особого рода психологических отношений: неприязни по отношению друг к другу, недоверия.

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков; включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения.

При помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Диалог представляет собой «активный, двусторонний характер взаимодействия партнеров». Именно это предопределяет необходимость внимания к собеседнику, согласованность, скоординированность с ним речи. В противном случае будет нарушено важнейшее условие успешности вербальной коммуникации- понимания смысла того, что говорит другой, в конечном счете- понимания, познания другой личности.

Модель коммуникативного процесса, по Лассуэллу, включает пять элементов.

- 1) Кто? (передает сообщение) — Коммуникатор
- 2) Что? (передается) — Сообщение (текст)
- 3) Как? (осуществляется передача) — Канал
- 4) Кому? (направлено сообщение) — Аудитория
- 5) С каким эффектом? — Эффективность

Описаны характеристики коммуникатора:

5. Открытая – коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения.

6. Отстраненная – коммуникатор держится нейтрально, сопоставляет противоречия, точки зрения, не исключена ориентация на одну из них, но не заявленную открыто.

7. Закрытая – коммуникатор умалчивает о своей точке зрения.

Невербальная коммуникация (жесты, мимика, пантомимика, кинестетика, тактика, проксемика)- включает следующие основные знаковые, системы: 1) оптико- кинетическую, 2) пара и экстралингвистическую, 3), организацию пространства и времени коммуникативного процесса, 4) визуальный контакт..

Оптико-кинетическая система (жесты, мимику, пантомимику). В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство ' общей моторики различных частей тела. Общая моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека, поэтому включение оптико-кинетической системы знаков в ситуацию коммуникации придает общению нюансы.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков, паралингвистическая система т- это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистическая система — включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи.

Организация пространства и времени коммуникативного процесса, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению КОакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка.

Проксемика как специальная, область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Холл зафиксировал, например, нормы приближения человека к партнеру по общению. Холл зафиксировал, нормы приближения человека к партнеру по общению: интимное расстояние (0- 45 см); персональное расстояние (45-120 см); социальное расстояние (120-400 см); публичное расстояние(400-750 см).

«Контакт глаз», имеющий место в визуальном общении. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание.

Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, т.е. сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога, наконец, способствует тому. Чтобы обнаружить полное свое «Я», или, напротив, скрыть его.

Коммуникативный барьер - это психологическое препятствие на пути адаптивной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

К преградам, возникающим в организационных коммуникациях относятся такие:

- 1) недостаточное внимание важности коммуникации;
- 2) искажение сообщений;
- 3) информационные перегрузки;
- 4) неудовлетворительная структура организации.

Недостаточное внимание важности коммуникации.

Неоднократно проведенные исследования показали, что сотрудники организации ставят осведомленность об общем состоянии дел на второе или третье место в перечни из десяти важнейших моральных факторов, сказывающихся на их работе. Сами же управляющие осведомленность подчиненных о состоянии дел в организации ставят на последнее место. Если те, кто знают, не дают ответов на вопросы работников, тогда работники будут искать ответы там, где отсутствует достоверная информация. Вследствие этого рождаются слухи.

В процессе делового общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различные модификации: 1) «авторитет»; 2) «избегание»; 3) «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний защиту от самого сообщения.

1. Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит.

2. Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Установлено, что чаще всего барьер обусловленной той или иной степенью невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией можно преодолеть этот барьер.

3. Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем).

Вот немного другая классификация барьеров, но схожая:

- барьер избегания
- барьер непонимания
- семантические барьеры (преодоление: расширить словарный запас, употребление простых понятных слов, уточняющие вопросы)
- стилистические барьеры (преодоление: учитывать ситуацию общения, уровень развития собеседника, правило рамки, т.е. начало и конец разговора четко отчерчены, упорядоченность информации)
- фонетические барьеры (преодоление: работать над своей речью, следить за темпом, тембром, сосредоточиться на смысле сообщения, обратная связь)
- логические барьеры (преодоление: отталкиваться от логики собеседника, четкое изложение своих мыслей).

Эффективность коммуникации – это отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение.

Однако это не единственный подход. Например, М. А. Василии подходит к определению **эффективности коммуникации** как результату соотношения достигнутого результата и предварительно намеченной цели^[4].

Из методов, применяемых в деловой практике, можно выделить три основных метода оценки эффективности:

- – в соответствии с первым подходом определения эффективности как отношения *результат/затраты* определяется **финансовая** или **коммерческая эффективность** коммуникации как отношение прироста какого-либо показателя, полученного в результате проведения коммуникационных актов к затратам на их проведение. Примером может послужить проведение рекламной компании, а в качестве показателей эффективности – финансовый показатель – отношение прироста объема прибыли к затратам на рекламную компанию или

отношение прироста объема сбыта к затратам и тому подобные варианты;

- – в соответствии со вторым подходом (*результат – цель*) определяется какой-либо *количественный нефинансовый показатель*, достигнутый в результате коммуникации, например, в случае проведения рекламной кампании это может быть число потенциальных покупателей, вступивших в контакт с рекламодателем в результате проведения этой кампании;
- – в соответствии со вторым подходом определяется какой-либо *качественный показатель*, определяющий, как коммуникация достигает своей цели, в какой степени выполняются ее функции, например, достигается желаемое изменение поведения сотрудников.

Содержание эффективности коммуникации может быть конкретизировано в ходе рассмотрения различных видов коммуникации. Конкретизация данного понятия обусловлена спецификой результатов коммуникативных актов в различных видах коммуникативной деятельности. Например, основными *целями внутренней деловой коммуникации* являются:

- – информирование сотрудников;
- – изменение их поведения;
- – формирование группового мнения.

Целями внешней деловой коммуникации являются:

- – формирование мнения определенной аудитории;
- – информирование аудитории;
- – мобилизация аудитории на определенные действия.

Оценивая достигнутые цели коммуникаций, выделяют в качестве конечного результата *эффект коммуникации*.

В. Б. Кашкии рассматривает эффекты коммуникации в основном на личностном уровне и к числу эффектов относит:

- – изменение в знаниях получателя информации;
- – изменение установок (относительно устойчивых представлений индивида);
- – изменение поведения получателя сообщения, примерами могут быть покупка товара или услуги, выполнение рекомендаций вышестоящего начальника, своевременный приход на работу, повышение производительности труда^[5].

По мнению М. А. Василика^[6], к числу *эффектов коммуникации* относят:

- – утилитарный;
- – эмоциональный;
- – удовлетворение познавательного интереса;
- – усиление позиции индивида, эстетический эффект и т.д.

Из названных эффектов только утилитарный можно попытаться выразить количественно, все остальные можно оценить лишь качественно. И количественная, и качественная оценка могут вызвать определенные

затруднения в плане измерения достигнутых эффектов коммуникации. Здесь происходит столкновение с **проблемами измерения эффективности коммуникаций**. Даже наиболее часто применяемые расчеты эффективности, например, проводимых рекламных кампаний, имеют множество трудностей. Кроме проводимой рекламной кампании, в одно и то же время действует и множество других факторов, влияющих на поведение потребителей. Выделить только ту часть прироста показателей, которая определяется именно данной коммуникацией, бывает очень сложно. Могут исказить результат, например, такие факторы, как особенности сезонных продаж или случайно возникшие обстоятельства, например, неудачные действия конкурента.

Наиболее точно удается определить эффективность такой коммуникации в случае, когда увеличение сбыта товара происходит немедленно после воздействия рекламы. Это часто происходит после проведения рекламной кампании по продвижению новых товаров повседневного спроса, так как при рекламировании товаров длительного пользования, прежде чем потенциальные покупатели примут решение о покупке, проходит некоторое время.

Если же обратиться к примерам **внутренних коммуникаций**, их огромное количество вызывает дополнительные сложности с оценкой их эффективности. В этом случае трудности возникают как при попытке количественной оценки достигаемого эффекта, так и затрат именно на эту коммуникацию. Здесь годится только второй подход в его качественном варианте – *если цель достигнута, то коммуникация эффективна*. Если цель не достигнута или достигнута частично – необходимо воздействовать на **факторы повышения эффективности коммуникации** (параграф 9.2).

Поскольку проблема оценки эффективности имеет свою специфику в различных видах деятельности, рассмотрим в качестве примера **показатели эффективности коммуникации** при организации рекламной кампании.

Оценка эффективности PR коммуникации требует, по меньшей мере, двойного замера до и после проведения мероприятия. Возможно, потребуются оценка еще и некоторое время спустя, для того чтобы определить, как уменьшается эффективность без рекламы, и когда нужно проводить новые рекламные кампании.

Для оценки эффективности рекламы, размещенной в различных изданиях, существуют несколько **показателей**^[7].

- 1. **Общее количество обращений**. Под обращениями понимаются некоторые инициативные действия потенциальных клиентов в направлении возможной покупки. Это могут быть телефонные звонки, личные посещения, обращения на интернет-сайт, число выданных прайс-листов, – все показатели измеряются до проведения рекламной кампании и после.
- 2. **Количество обращений в разрезе каждого источника**, в котором размещалась реклама. Фиксируется, из какого источника получили информацию о фирме те потенциальные клиенты, которые обратились в нее. Недостаток такого способа в том, что многие покупатели могут не

помнить, откуда они получили информацию. Тогда, возможно, отвечая, они начнут фантазировать. Измерения в таком случае будут представлять искаженную информацию.

Количество обращений характеризует коммуникативную эффективность рекламы. Но многих руководителей не интересует коммуникативный эффект от рекламы. Они говорят: "Какая мне разница, сколько человек обо мне слышали, главное, сколько человек купили у меня товар". Поэтому очень важно получить финансовые показатели эффективности.

- **3. Финансовые показатели эффективности.** Определяются показатели сбыта до и в течение рекламной кампании или сразу после и затем вычисляется отношение разницы показателей к затратам на рекламу.
- **4. Количественные и качественные показатели достижения целей** рекламной кампании.

Качественные цели рекламы – примеры:

- подготовка потребителей к открытию нового магазина;
- напоминание потребителям о наличии какого-то товара в торговой сети и т.д.

Количественные цели рекламы – примеры:

- увеличить товарооборот с 10 до 12%;
- добиться охвата не менее 30% целевой аудитории;
- повысить уровень активной известности до 20%;
- оптимизировать рекламный бюджет – уменьшить его размер на 10% за счет перераспределения источников подачи информации.

3. Этапы общения

В общении можно выделить следующие этапы:

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

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. п.), обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...». «Ты не мог бы...» и т. п.), «наполнять» контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап *ориентации* помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет

разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...». Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

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

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

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

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

Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение.

Разумная аргументация при деловом общении является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как действенность разума и аргументации начинает отказывать.

Коммуникация - специфический обмен информацией между общающимися индивидами.

Используемые для передачи информации знаки могут быть *вербальными* (выражаемыми словами), *явными*,

и *невербальными* (мимика, пантомимика, характеристики голоса, темпоритм, пространственный рисунок, дыхание и др.), скрытыми.

Полный единичный цикл коммуникации состоит из четырех поочередных ходов партнеров: ход - ответ - подтверждение получения ответа – удостоверение в получении ответа.

Иногда единицей контакта считают *транзакцию*: побуждающий ход одного партнера - дополнительный ход (ответная реакция) другого партнера. Любой диалог можно представить как серию транзакций. По форме ход может являться утверждением, вопросом или побуждением. По параметру активности коммуникатора (в сторону ее увеличения) различают такие ходы как сообщение, убеждение и внушение. Коммуникация предполагает обратную связь и понимание, причем ответственность за правильное понимание сообщения лежит на его отправителе. Также различают вертикальную коммуникацию (или одностороннюю), когда поток сигналов идет в одну сторону (например, от телевизора к нам, когда мы смотрим телевизор), и горизонтальную, когда осуществляется обмен информацией (например, когда мы обсуждаем между собой телепередачу, полученную от телевизора «вертикально»).

Интеракция - организация взаимодействия между людьми (поведенческий аспект). Выделяют такие виды взаимодействий (спектр от позитивных к негативным, от конкуренции к кооперации, через весь список):

- область негативных эмоций -
демонстрация антагонизма;
создание напряженности; несогласие;
- область постановки проблем -
просьба об указании; просьба высказать мнение; просьба об информации;
- область решения проблем -
ориентация других;
мнение;
предложение, указание;
- область позитивных эмоций -
согласие (поддержание равновесия);
снятие напряжения; солидарность.

Спектр беседы: конфронтация - спор - полемика - психологический контакт - диалог - сотрудничество.

Перцепция - процесс восприятия и взаимопонимания друг друга партнерами по общению. Имеет следующие особенности:

- воспринимаемый человек стремится трансформировать представления о себе в благоприятную для своих целей сторону (отсюда вывод: наблюдать, в какую сторону партнер стремится трансформировать представления о себе);
- внимание воспринимающего сосредоточено прежде всего на смысловых и оценочных (в т. ч., причинных) интерпретациях объекта;
- большая зависимость перцепции от мотивационно-смысловой деятельности и связь ее с аффектами.

Выделяют следующие фазы контакта:

1) начало - направленность партнеров друг на друга, готовность вступить в контакт;

2) взаимоотражение - опознание-реагирование, обдумывание;

3) взаимоинформирование. Общение происходит в попеременном чередовании этой и предыдущей фазы. При этом партнеры проходят такие стадии:

- определение линии своего дальнейшего поведения по отношению друг к другу;

- переход к психологическому контакту (за счет незначительных, полуритуальных обменов). Здесь определяются параметры беседы: темп, ритм, уровень напряженности, основные состояния и главные аргументы собеседников;

- собственно общение;

4) взаимоотключение - окончание контакта.

По критерию **цели общения** выделяют следующие:

- контактная - установление контакта, как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения;

информационная - передача и получение сведений, обмен мнениями и др.;

- побудительная - направление активности партнера на выполнение тех или иных действий;

- координационная - взаимное ориентирование и согласование действий;

- понимание - адекватное восприятие и понимание партнерами смысла сообщения и друг друга;

- эмотивная - изменение собственных переживаний и состояний с помощью партнера;

- установление отношения, утверждение своего места в системе связей сообщества;

- оказание влияния.

Влияние - изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в т. ч. его намерений, установок, ожиданий, целей, мнений, решений, готовности, настроения, представлений, потребностей, действий, активности, переживаний, оценок и пр. Влияние сводится к таким процессам:

- анализ отношений партнера к элементам реальности; анализ команд, из которых синтезируются речь и поведение;

- приспособление своего поведения к поведению партнера;

- организация психического состояния партнера;

- уменьшение противодействия;

- формирование диспозиций (требуемой мотивации, внутренних побуждений).

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как *управляющий — дипломат — лидер — воспитатель — организатор — инноватор* — человек. *Функция управляющего* считается

традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится лицом, облеченным властью. Однако это власть не диктаторская, а скорее патерналистская, отеческая. Основные требования к личности: **компетентность, владение навыками делового общения и ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.**

Дипломат. Среди перечня менеджерских умений в последнее время на первый план все чаще выдвигается умение проводить переговоры. Современные менеджеры тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, которые могли бы продвигать производство, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, налаживание контактов с властями. Эти функции сродни функциям менеджера-маклера и требуют хорошо развитых дипломатических навыков.

Менеджер-лидер (англ. - ведущий, руководитель). Американские теоретики менеджмента уже давно провозгласили лозунг: *каждый менеджер должен быть лидером.* В российской теории менеджмента пока крепко держится традиция разделять функции менеджера и лидера: функции первого — *профессионально осуществлять действия, необходимые для поддержания деятельности материальной подсистемы бизнеса* (ресурсы, процедуры производства, технологические процессы); вторые должны вести за собой людей, их главная функция — *обеспечение бесперебойной работы человеческой подсистемы бизнеса.* Современное понимание функций менеджера требуют от него профессионального владения как тем, так и другим.

Менеджер-воспитатель. По мере усложнения производства требования к персоналу возрастают, так как растет степень возможной угрозы природе. С одной стороны, сегодня персонал должен обладать повышенной технологической эрудицией, с другой стороны — высокой нравственностью. Техническому совершенствованию работников уделяется большое внимание (повышение квалификации — курсы переподготовки и пр.), на это тратятся большие средства. Нравственное воспитание как отлаженный механизм практически не существует. Между тем история показывает, что степень воспитанности, высокая нравственность работников являются решающим условием экономического роста (этические системы оказываются мощным фактором экономического развития).

Менеджер - инноватор. Мир вступает в эпоху информационной культуры (аграрная — индустриальная — информационная), и одна из главных функций менеджера — инновационная. Медлительность в ее исполнении грозит отбросить производство далеко назад. Инновации необходимы, так как производительность труда и качество продукции легче и быстрее повышается при использовании новой техники и технологии.

Менеджер-человек. Ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер — это личность, т. е. сложная совокупность врожденных (природных) и приобретенных (социальных) качеств. Они спаяны воедино в

характере личности, и далеко не каждая из его черт может быть полезной в деятельности менеджера.

Все капитальные труды по менеджменту содержат перечни качеств идеального менеджера. Их можно разделить на две группы: 1) биологические и социально-экономические характеристики и 2) личностные качества.

Лекция 3. Структура общения.

Содержание рабочей программы: Структура общения. Информационная (коммуникативная) сторона общения. Интерактивная сторона общения. Типы и стили взаимодействия.

Перцептивная сторона общения. Механизмы и эффекты восприятия. Феномены межличностного и межгруппового восприятия. Психологическое влияние в процессе общения.

1. Структура общения. Информационная (коммуникативная) сторона общения.

Структура общения по Г.М. Андреевой:

- Коммуникативная сторона;
- Перцептивная сторона;
- Интерактивная сторона.

Коммуникативная (состоит в обмене информацией между общающимися индивидами).

Интерактивная (заключается в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями).

Перцептивная (означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой основе взаимопонимания).

Общение - понятие, давно и прочно утвердившееся в научных дисциплинах социально-гуманитарного цикла - философии, психологии, социологии, педагогике и др. Естественно, возникает проблема, не обозначает ли термин «коммуникация» тот же круг явлений, что и понятие «общение».

2. Стороны общения. Информационная (коммуникативная) сторона общения. Интерактивная сторона общения. Перцептивная сторона общения.

Коммуникативная сторона общения выражается в обмене информации между людьми.

Особенности процесса обмена информацией в процессе человеческого общения:

происходит не только передача информации, но и её формирование, уточнение и развитие;

обмен информацией сочетается с отношением людей друг к другу;

происходит взаимное влияние и воздействие людей друг на друга;

коммуникативное влияние людей друг на друга возможно только при совпадении систем кодификации у коммуникатора (отправителя) и реципиента (принимающего);

возможно возникновение специфических коммуникативных барьеров социального и психологического характера.

Структура общения как коммуникативной деятельности:

субъект общения – коммуникатор;

объект общения – реципиент;

предмет общения – содержательная часть отправляемой информации;

действия общения – единицы коммуникативной активности;
средства общения – операции, с помощью которых осуществляются действия общения;

продукт общения – образование материального и духовного характера, как итог общения.

Интерактивная сторона общения проявляется во взаимодействии людей друг с другом, т. е. обмене информацией, побуждениями, действиями.

Цель взаимодействия состоит в удовлетворении своих потребностей, интересов, реализации целей, планов, намерений.

Типы взаимодействия:

1) положительные – взаимодействия, направленные на организацию совместной деятельности:

кооперация;

согласие;

приспособление;

ассоциация;

2) отрицательные – взаимодействия, направленные на нарушение совместной деятельности, создание для неё препятствий:

конкуренция;

конфликт;

оппозиция;

диссоциация.

Факторы, влияющие на тип взаимодействия:

степень единства подходов к решению проблем;

понимание обязанностей и прав;

способы решения возникающих проблем и др.

Перцептивная сторона общения выражается в процессе восприятия, изучения и оценки партнерами друг друга.

Элементы социальной перцепции в структуре общения:

субъект межличностного восприятия – тот, кто воспринимает (изучает) в процессе общения;

объект восприятия – тот, кого воспринимают (познают) в процессе общения;

процесс познания – включает познание, обратную связь, элементы коммуникации.

В процессе общения человек выступает сразу в двух ипостасях: как объект и как субъект познания.

Факторы, влияющие на процесс межличностного восприятия:

1) особенности субъекта:

половые различия: женщины точнее идентифицируют эмоциональные состояния, достоинства и недостатки личности, мужчины – уровень интеллекта;

возраст;

темперамент: экстраверты точнее воспринимают, интроверты – оценивают;

социальный интеллект: чем выше уровень социальных и общих знаний, тем точнее оценка при восприятии;

психическое состояние;

состояние здоровья;

установки – предшествующая оценка объектов восприятия;

ценностные ориентации;

уровень социально-психологической компетентности и т. д.

2) особенности объекта:

физический облик: антропологические (рост, телосложение, цвет кожи и т. д.), физиологические (дыхание, кровообращение), функциональные (осанка, поза и походка) и паралингвистические (мимика, жесты и телодвижения) особенности личности;

социальный облик: социальная роль, внешний облик, проксемические особенности общения (расстояние и расположение общающихся), речевые и экстралингвистические характеристики (семантика, грамматика и фонетика), деятельностные особенности.

3) отношения между субъектом и объектом восприятия;

4) ситуация, в которой происходит перцепция.

2. Коммуникативная сторона общения. Средства общения. Барьеры в общении.

Коммуникативная сторона общения

Процесс общения – это прежде всего коммуникация, то есть процесс обмена информацией (обмен мнениями, идеями, переживаниями, настроениями и т. п.). Модель коммуникативного процесса обычно включает пять элементов: коммуникатор – сообщение (текст) – канал – аудитория – обратная связь.

Эффективность общения во многом обусловлена коммуникативными особенностями общающихся: культурой речи, умением задавать вопросы и отвечать на них, от способности осознавать и преодолевать коммуникативные барьеры и др.

Специфика человеческого обмена информацией заключается в особой роли той или иной информации, для каждого участника общения ее значимости. Значимость информации обусловлена тем, что люди не просто «обмениваются» значениями, а стремятся при этом выработать общий смысл. Что возможно при условии не только принятия информации, но ее понимания и осмысления.

Еще Л.С. Выготский отмечал, что мысль никогда не равна прямому значению слов. Поэтому у общающихся должны быть идентичны – в случае звуковой речи – не только лексическая и синтаксическая системы, но и одинаковое понимание ситуации общения.

«Контакт глаз» или визуальный контакт составляет важную часть общения. Имеет значение, куда направлен взгляд, длительность взгляда. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредотачиваются на

треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы способствуем созданию серьезной атмосферы общения. Если взгляд направлен на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта, создается атмосфера непринужденного, межличностного общения

Информативна также и долгота взгляда. Если отношения развиваются нормально, люди смотрят друг на друга от 30 до 60 % времени от всего периода общения. При этом, если отношения развиваются в позитивную сторону, люди смотрят друг на друга дольше и чаще тогда, когда слушают партнера, а не тогда, когда говорят. При агрессивных отношениях частота интенсивности взглядов резко увеличивается в момент говорения, а в момент слушания нарушается.

Как связаны общение и коммуникация? Данная проблема привлекла внимание многих специалистов. В результате определились следующие подходы к ее разрешению.

Первый подход состоит по существу в отождествлении двух понятий. Его придерживаются многие отечественные психологи и философы - Л.С. Выготский, В.Н. Курбатов, А.А. Леонтьев и др. В ряде энциклопедических словарей термин «коммуникация» трактуется как «путь сообщения, общение». Известный украинский автор, специалист в области теории общения Ю.Д. Прилюк на основании историко-лингвистических исследований исконных и современных значений этих терминов приходит к выводу, что этимологически и семантически термины «общение» и «коммуникация» - тождественны. Поэтому и как претенденты на номинацию исходного понятия, обозначающего «информационный обмен в обществе» они равноправны.

Аналогичных взглядов придерживаются и такие авторитетные зарубежные ученые, как Т. Парсонс и К. Черри. По мнению первого, коммуникацию можно рассматривать как общение, взаимодействие между людьми. Черри отмечает, что коммуникация - «это в сущности социальное явление», «социальное общение» с использованием многочисленных систем связи, выработанных людьми, среди которых главными, «несомненно, являются человеческая речь и язык».

Второй подход связан с разделением понятий «коммуникация» и «общение». Именно такую точку зрения высказывает известный отечественный философ М.С. Каган. Он считает, что коммуникация и общение различаются по крайней мере в двух главных отношениях. Во-первых, «общение имеет и практический, материальный, и духовный, информационный, и практически-духовный характер.

В общении возникают **три варианта отношений** участников коммуникации:

субъект - субъектное отношение в виде диалога равноправных партнеров. Такая форма коммуникации и есть общение;

субъект - объектное отношение, свойственное коммуникационной деятельности в форме управления, когда коммуникатор рассматривает

реципиента как объект коммуникативного воздействия, средство достижения своих целей;

объект - субъектное отношение, свойственное коммуникационной деятельности в форме подражания, когда реципиент целенаправленно выбирает коммуникатора в качестве образца для подражания, а последний при этом может даже не осознавать своего участия в коммуникационном акте.

Третий подход к проблеме соотношения указанных понятий основан на понятии информационного обмена.

3. Интерактивная сторона общения.

Позиции участников общения. Сотрудничество и соперничество как основные формы взаимодействия.

Интерактивная сторона общения — это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности¹.

Исследование проблемы взаимодействия имеет в социальной психологии давнюю традицию. Понятие интеракции дало название целому направлению социальной психологии — интеракционизму. Однако здесь оно обозначает не любое, а именно «социальное взаимодействие», т.е. взаимодействие людей в общении, группе, обществе. Отправным пунктом в интеракционистской ориентации является не отдельный индивид, как в других теоретических направлениях социальной психологии, а социальный процесс, понимаемый как процесс взаимодействия индивидов в группе, обществе. Этот подход к понятию «интеракция» отличается от подходов в других теоретических схемах, в которых она, как правило, рассматривается в качестве внешнего условия, необходимого для анализа тех или иных специфических феноменов социальной психологии.

Представителей интеракционистской ориентации в первую очередь интересует сам процесс социального взаимодействия, анализ которого необходим для понимания социального поведения человека. Они пытаются выяснить, какими специфическими для человека средствами осуществляется и регулируется процесс социальной интеракции. Отсюда большой интерес к проблеме коммуникации при помощи символов, языка, к интерпретации ситуации, к проблемам структуры личности, ролевого поведения и референтной группы как источнику формирования норм социального взаимодействия и социальных установок.

Взаимодействие может быть изучено и квалифицировано с точки зрения индивидуальных мотивов социального поведения, имеющих у его участников. В рамках неопрейдизма разработана типология межличностных потребностей В. Шутца. Усвоенный человеком в детстве способ удовлетворения социальных потребностей создает узор его отношений с другими людьми в течение всей жизни¹. В отечественной литературе она получила название «трехмерной теории интерперсонального поведения». По

Шутцу, в зависимости от характера удовлетворения межличностных потребностей присоединения контроля и открытости в детстве, взрослый человек будет отличаться степенью стремления к взаимодействию с другими, выбором позиции в отношении контроля над ситуацией и определением дистанции в отношениях с другими. Удовлетворительные отношения означают для индивида психологически приемлемые взаимодействия с людьми, которые протекают в двух направлениях: 1) от индивида к другим людям; 2) от других людей к индивиду. Ориентируясь на два параметра «выражаемое поведение» и «желаемое поведение», Шутц описал возможные варианты совместимости в диадном взаимодействии. Например, совместимость имеет место, когда сумма выражаемого и желаемого поведения у одной личности равна аналогичной сумме у другой личности в области каждой из трех межличностных потребностей. Другой вариант совместимости обнаруживается, когда проявления присоединения, контроля и открытости со стороны одного совпадают с потребностями другого. Так, например, этот тип совместимости имеет место в области контроля, если одна сторона, вступающая во взаимодействие, желает доминировать, а другая — находиться под контролем.

Мотивы могут быть также квалифицированы с точки зрения ориентации человека на собственные цели и цели партнера. В 1970-е гг. Ч. Маклинтон и его сотрудники, основываясь на материалах экспериментальных исследований взаимодействия (преимущественно игровых, основанных на «Дилемме узника»), выявили шесть разновидностей социальных мотивов, побуждающих участников тем или иным образом строить свое поведение в экспериментах:

- максимизации общего выигрыша — кооперация;
- максимизации собственного выигрыша — индивидуализм;
- максимизации относительного выигрыша — соперничество;
- максимизации выигрыша другого — альтруизм;
- минимизации выигрыша другого — агрессия;
- минимизации различий в выигрыше — равенство.

В обыденной жизни человек также должен соотносить в процессе взаимодействия свои интересы и интересы других людей. В связи с этим исследователи Р. Блейк, Д. Моутон, К. Томас при анализе характера взаимодействия ориентируются на два этих показателя: «внимание человека к интересам других людей» и «внимание к своим собственным интересам».

По соотношению направленности на себя и направленности на партнера можно судить о развитии стратегии взаимодействия человека. Е. В. Андриенко отмечает, что в современной социальной психологии и психодиагностике данные стратегии связывают обычно с поведением человека в конфликтной ситуации. Однако они могут быть рассмотрены и применительно к обычным социальным ситуациям в связи с особенностью критериев, положенных в основу их определения¹.

Соперничество заключается в стремлении человека добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. Конкуренция и соревнование представляют собой виды соперничества. При такой стратегии

взаимодействия в выигрыше остается только одна из сторон. Данная стратегия часто ведет к конфликту, поскольку соперничающие субъекты стремятся добиться своего любой ценой, настоятельно защищая свою точку зрения. Они не думают об интересах других людей и испытывают трудности в вопросах, которые касаются соглашения. Для того чтобы прийти к согласию, необходимо встать на позицию другого. Соперничающие субъекты заинтересованы в том, чтобы именно интересы их конкурентов не были удовлетворены. В такой ситуации возникает замкнутый круг. С одной стороны, невозможно решить проблему, не взаимодействуя с партнером. С другой — именно проигрыш конкурента является залогом успеха. Таким образом, при данной стратегии выиграть может только наиболее сильный соперник. Представитель другой стороны, соответственно, терпит поражение. Ориентация на данную стратегию наиболее уместна в спорте.

В большинстве социальных ситуаций взаимодействия используется стратегия компромисса, для которого характерно стремление субъектов взаимодействия идти на взаимные уступки и реализовывать свои интересы с учетом интересов противоположной стороны. Так как субъекты уступают друг другу, они не могут реализовать свои интересы полностью, поэтому компромисс предполагает выделение основных и второстепенных потребностей. Проблема решается с учетом интересов обеих сторон, в результате принесения в жертву второстепенных потребностей. Компромисс является широко распространенной стратегией взаимодействия, и у многих входит в привычку, ограничивая возможность поиска решений, максимально учитывающих интересы обеих сторон.

Сотрудничество — такая стратегия взаимодействия, которая позволяет партнерам прийти к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон. Эта стратегия — довольно редкая, ибо необходимо много условий для ее реализации: относительно благоприятная социальная ситуация; психологическая совместимость участников взаимодействия; их желание идти навстречу друг другу и т.д. По своей психологической сущности сотрудничество и компромисс похожи, поскольку обе стратегии связаны с соглашением, к которому приходят обе стороны, но сотрудничество предполагает еще готовность партнеров прикладывать усилия к исследованию альтернативных решений.

Стратегии соперничества, компромисса и сотрудничества относятся к активным стратегиям, свойственным инициативным и предприимчивым людям, уверенным в своих силах. Индивиды с менее активной социальной позицией и сниженной самооценкой скорее всего выбирают стратегии приспособления и избегания. Приспособление означает жертвование собственными интересами ради интересов другого человека. Для избегания характерно как отсутствие стремления к удовлетворению интересов другого человека, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Наиболее распространенным является дихотомическое деление всех возможных типов взаимодействия на два противоположных вида: кооперацию и конкуренцию. Разные авторы обозначают эти два основных вида

различными терминами. Кооперация и конкуренция также говорят о согласии и конфликте, приспособлении и оппозиции, ассоциации и диссоциации и т.д. За всеми этими понятиями ясно виден принцип выделения различных видов взаимодействия. В первом случае анализируются такие его проявления, которые соответствуют организации совместной деятельности, являются «позитивными» с этой точки зрения. Во вторую группу попадают взаимодействия, так или иначе «расшатывающие» совместную деятельность, представляющие собой определенного рода препятствия для нее.

Г. М. Андреева подчеркивает, что, понимая общение как взаимодействие, надо иметь в виду ту сторону общения, «которая фиксирует не только обмен информацией, но и организацию совместных действий, позволяющих партнерам реализовать некоторую общую для них деятельность».

Совместная деятельность, как и любая форма кооперации, вызывается необходимостью достижения таких целей, которые недоступны отдельному человеку или доступны лишь частично. Наличие взаимодействий между людьми является основным отличительным признаком совместной деятельности по сравнению с индивидуальной. Однако отличаются они не только и даже не столько наличием или отсутствием взаимодействий между участниками деятельности, сколько характером включения взаимодействия в структуру самой деятельности.

На основе анализа целого ряда философских, социологических и психологических исследований, посвященных учению о кооперации, и результатов собственных эмпирических исследований различных групповых субъектов (от учебных групп до трудовых коллективов) А. В. Журавлёв описал специфику совместной деятельности.

Основными признаками, описывающими специфику совместной деятельности, являются:

- наличие единой цели и общей мотивации;
- разделение деятельности на функционально связанные составляющие и распределение их между участниками;
- объединение индивидуальных деятельностей и согласованное их выполнение;
- наличие управления (включая самоуправление);
- единый общий конечный результат;
- наличие единого пространства и одновременность выполнения деятельности разными участниками.

Совместная трудовая деятельность как целостная система возникает, прежде всего, в результате установления социальных (трудовых, управленческих и др.) отношений между индивидами. В совместной деятельности эти отношения реализуются главным образом в процессах функционального распределения, объединения (совмещения), согласования и управления деятельностью индивидов. При этом сами эти процессы становятся в принципе возможными лишь благодаря взаимодействию участников деятельности. Для анализа качественной специфики совместной

деятельности Журавлёв предлагает использовать понятие «предметнонаправленное (или другое название — целевое) взаимодействие» между участниками деятельности.

Целевое взаимодействие как одно из реальных проявлений социальных отношений между участниками деятельности приводит к формированию некоторой их общности в виде трудового коллектива как субъекта совместной деятельности (или коллективного субъекта).

4. Перцептивная сторона общения

Перцептивная сторона общения включает процесс межличностного восприятия одним человеком другого. Представление о другом человеке зависит от уровня развития собственного самосознания, представления о собственном Я (Я-концепция). Осознание себя через другого имеет две стороны: идентификацию и рефлексия.

Термин «перцепция» означает «восприятие» (от лат. *Perceptio* – восприятие). В социальной психологии обычно используют понятие «социальная перцепция». Под которой понимают – восприятие, понимание и оценку людьми других людей, самих себя, групп и т. п. Термин социальная перцепция был введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие социальным, Брунер обратил внимание на то, что существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Проведя серию экспериментов, Дж. Брунер показал, что восприятие предметов и других людей зависит как от личностных особенностей, так и от социокультурных факторов. Так в одном из экспериментов детям предлагалось сравнить размеры монет с эталонами, оказалось, что дети из бедных семей воспринимали размеры монет больше их реальных размеров, а дети из богатых – наоборот, меньше.

Исследуя восприятие людей, Дж. Брунер установил, что определенной деформации подвергаются и образы людей. Чем выше социальный статус, тем более высокими воспринимаются люди. Из этого можно сделать следующее предположение: общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в процессе восприятия. Таким образом, перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника и в соотношении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе поступков человека.

В основе восприятия незнакомых людей и, людей с которыми имеются определенные отношения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае основным психологическим механизмом восприятия является процесс социальной стереотипизации. Социальный стереотип (от греч. *Stereos* – твердый и *typos* – отпечаток) – относительно устойчивый, упрощенный образ социального объекта, в качестве которого может выступать: группа, человек, явление и т. п. Социальные стереотипы складываются в условиях дефицита информации, как результат обобщения личного опыта человека, часто носят предвзятый характер. Для социальных стереотипов свойственна однозначность, то есть они делят мир на две основные категории: «знакомое»

и «незнакомое». Часто «знакомое» становится синонимом «хорошего», а «незнакомое» – «плохого». Таким образом, стереотипы несут в себе оценочный элемент.

Как правило, социальные стереотипы являются порождением определенной группы людей, и отдельные люди пользуются ими в том случае, если принадлежат или относят себя к этой же группе. Односторонность в подборе черт для определенного стереотипа зависит от интересов и ценностей социальной группы. Для каждой социальной группы социальные стереотипы представляют обобщение опыта этой группы в отношении социально – значимых объектов, процессов, явлений, типов людей.

Психологом **Бодалевым А.А.** был проведен эксперимент, целью которого было изучение влияния социальных стереотипов на восприятие и оценку людей.

В ходе эксперимента группе взрослых испытуемых были показаны несколько фотографий. Участники эксперимента, видевшие каждую фотографию в течение пяти секунд, должны были воссоздать образ человека, которого они только что видели. Показу фотографий предшествовала инструкция, способствовавшая созданию определенного стереотипа. Например, экспериментатор говорил: «Сейчас вы увидите фотографию преступника» или «портрет героя». Испытуемые дали следующие портретные характеристики молодому человеку, изображенному на фотографии: «Этот зверюга понять что-то хочет. Умно смотрит и без отрыва. Стандартный бандитский подбородок, мешки под глазами, фигура массивная, стареющая, брошена вперед» (установка на стереотип «преступник»). «Молодой человек лет 25–30. Лицо волевое, мужественное, с правильными чертами. Взгляд очень выразительный. Волосы включены, небрит, ворот рубашки расстегнут. Видимо, это герой, какой-то схватки» (установка на стереотип «герой»).

Такая полярность суждений об одном и том же человеке, объясняется тем, что фотография сама по себе малоинформативна и участникам эксперимента приходится воспроизводить признаки предложенного стереотипа.

Для **социальных стереотипов** свойственна высокая стойкость. Порой они передаются от поколения к поколению по наследству, даже если далеки от реальности.

Чем дальше человек находится от социального объекта, тем в большей мере попадает под влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип. Ограниченность личного опыта и невозможность самостоятельной проверки поступающей информации о тех или иных социальных явлениях создают возможности для манипулирования социальными стереотипами. Например, средства массовой информации могут использовать приемы формирования общественного мнения – формирования «нужных» социальных стереотипов. Стереотипы могут активно использоваться при оценке групповой, национальной, профессиональной, половой, возрастной принадлежности человека.

В общении формирование стереотипов может осуществляться с помощью ряда способов. Например, навешивание ярлыков: человека «подгоняют» под определенный стереотип «демагог», «бабник» и т. д. Формированию социальных стереотипов способствует апелляция к большинству «вся группа считает, что...».

Формирование стереотипов в общении может происходить под влиянием следующих факторов: превосходства, привлекательности, отношения к нам.

Фактор превосходства чаще всего проявляется в ситуации неравенства партнеров по общению в той или иной сфере: социальной, интеллектуальной и др. Проявляется в том, что человек склонен переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят его в чем-то по какому-то существенному для него параметру. И наоборот, если человек общается с людьми, которых он в чем-то превосходит, по его мнению, он склонен недооценивать своих партнеров.

Фактор привлекательности выражает зависимость восприятия от чувства симпатии или антипатии по отношению к воспринимаемому человеку. Как показали результаты экспериментов, привлекательные люди воспринимаются как более уверенные, счастливые, искренние, энергичные, любезные. Если человек оценивается как непривлекательный, то и остальные его качества недооцениваются.

Привлекательность нельзя считать исключительно индивидуальным впечатлением. Она носит социальный характер, может варьироваться у разных народов, изменяться с течением времени. По этой причине Привлекательность надо искать не только в том или ином разрезе глаз, цвете волос, фигуре, а в социальном значении признака человека.

Фактор отношения к нам проявляется в том, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются лучше тех, кто к нам относится плохо. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Правило имеет и обратную силу: чем выше оценивается другой человек, тем большее сходство его взглядов с собственными ожидается.

Формирование представления о человеке на основе первого впечатления может привести к неадекватному общению в дальнейшем. В постоянном и длительном общении первое впечатление не позволяет достаточно объективно понять эмоциональное состояние, намерения, отношения к нам другого человека.

В межличностном общении восприятие и понимание осуществляются за счет таких механизмов, как: идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (от лат. Identificare – отождествлять). В социальной психологии идентификация рассматривается как важнейший механизм социализации, проявляющийся в принятии индивидом социальной роли при вхождении в группу, в осознании им групповой принадлежности. Через идентификацию дети усваивают нормы поведения, эмоциональные состояния, мораль значимых окружающих, используя их в качестве эталона. Важной

особенностью процесса идентификации является то, что на первых порах он происходит независимо от сознания ребенка и не контролируется в полной мере родителями и воспитателями. Данное обстоятельство накладывает особую ответственность на взрослых за качество их личности.

Идентификация может иметь двойное воздействие на развитие личности: с одной стороны, формирует способность к установлению положительных отношений с людьми, с другой – может привести к растворению индивида в другом человеке, выхолащиванию индивидуального.

Противоположностью идентификации является обособление (индивидуализация). Обособление дает возможность общающимся сохранить свою индивидуальность. Через обособление развиваются ответственность и самостоятельность, вместе с тем, обособление может привести к эмоциональной холодности.

Очень близка к идентификации – **эмпатия** (от греч. *empathia* – сопереживание). Эмпатия – постижение эмоционального состояния, проникновение – вчувствование в переживания другого человека. Отличительной особенностью эмпатии от других механизмов познания является низкий уровень рефлексии. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Способность к эмпатии не является постоянной, как правило, она возрастает с увеличением жизненного опыта. Реализация эмпатии предполагает принятие партнера по общению в качестве безусловной ценности. Следует отметить, что эмпатическое понимание составляет тяжелую нагрузку для психики.

Основные правила деловой коммуникации:

Пунктуальность – проявление уважительного отношения к партнерам. Для соблюдения пунктуальности деловые люди используют планирование.

Немногословность. Не следует говорить лишнего. Это касается как общения на тему решения конкретной задачи, так и личной жизни сотрудников, коллег, партнеров.

Уважение к коллегам, партнерам. В деловом общении нет места любопытству, эгоизму, нетерпимости. Необходимо уважать мнение собеседника, каким бы неправильным оно вам не казалось.

Использование правильного языка. Умение вести беседу, заинтересовывать в процессе общения.

Умение четко формулировать цель беседы, разговора, переговоров и пр.

Сохранение самообладания, контроля над чувствами, эмоциями. Спокойное общение без грубостей, даже если собеседник ведет себя неподобающим для делового человека образом.

Необходимо придерживаться делового стиля одежды. Дресс-код влияет на особенности и итог делового общения.

Отсутствие ненужных жестов при встрече. Кроме рукопожатия, никаким другим образом не нужно прикасаться к собеседнику.

Литература

1. Ильин Е.П. Психология делового общения / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2017 – 240 с

2. Чернова, Г.Р. Психология общения: учебное пособие / Г.Р. Чернова - Санкт-Петербург: Питер, 2017. - 235 с. : ил.

3. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 9-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 524 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621627>

4. Кислицына, И. Г. Психология делового общения [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Кислицына; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2017. – 112 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477381>

5. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П. К. Магомедова, А. С. Шапиева, Ш. И. Булуева, А. А. Цамаева; Дагестанский государственный педагогический университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Чеченский государственный университет. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 252 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613810>

6. Истратова, О.Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет», Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2018. – 192 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043>

Лекция 4. Психологические основы деловых отношений.

Содержание рабочей программы: *Разновидности делового общения. Деловая беседа. Структура деловой беседы. Установление психологического контакта. Самопрезентация. Типы собеседников. Основные этапы и психологические сложности организации и проведения деловой беседы. Деловые переговоры. Нравственно-психологические аспекты переговорного процесса. Тактики ведения переговоров. Типичные модели поведения на переговорах. Эффективные переговоры. Защита от манипуляций. Деловые совещания, их виды. Проведение деловых совещаний. Деловые дискуссии, роль ведущего в них. Трудности проведения дискуссии. Убеждающая коммуникация. Поведение участников. Культура спора. Публичное выступление.*

1.Разновидности делового общения. Деловая беседа. Структура деловой беседы.

Структура деловой беседы выглядит следующим образом:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Подготовка к беседе. Подготовка к беседе включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиска подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения.

Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок-позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так «Я жду Вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих рекомендаций:

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительнее доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением, и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

Начало беседы включает встречу и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонации первых фраз. Соответственно «встреча гостя» может осуществляться по-разному.

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов:

1. неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»);
2. неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»);
3. фразы-«нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию.

Для начала беседы чаще всего пользуются 4 основными приемами:

метод снятия напряжения, его цель:

- установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может быть легкая шутка;

метод зацепки: это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, краткое изложение проблемы;

метод стимулирования воображения: постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе, цель – пробудить интерес к беседе;

метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Постановка проблемы и передача информации. Постановка цели беседы может быть различной:

- цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников;

- цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывая саму ситуацию);

- если цель беседы поставлена как задание, тогда человек ответственен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема – это его может и не волновать;

- порой умышленно или неумышленно в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т.е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

Встречается и «истерическая постановка проблемы» («Делай что хочешь, но чтобы я больше жалоб не слышал!»), т.е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации:

- использовать «язык» собеседника при передаче ему информации;
- привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности;
- стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов;
- наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными реакциями, и соответственно, гибко менять свое поведение.

Для достижения аргументации важно:

- оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, аргументы должны быть достоверными для собеседника;
- способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то:

- а) выслушайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса;
- г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если вы колеблетесь, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис.

Фиксация договоренности и выход из контакта – заключительный этап беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера или даже составить официальный протокол решения. Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением. Выход из контакта осуществляется вначале невербально – изменяется поза, человек отводит глаза, встает – и завершается речевым прощанием.

Иногда необходимо дать понять собеседнику, что разговор окончен и продолжение его не имеет смысла. Есть приемы, которые используются, чтобы сократить затянувшийся разговор. Выбор их зависит от важности беседы и статуса собеседника.

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.

2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующей встрече.

3. Посмотрите на наручные часы.

Самооценка итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения. Полезно ответить себе на следующие вопросы:

- Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы собеседника?
- Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений?
- Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не будут ли они субъективны?
- Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?
- Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей? Если нет, то почему это произошло?
- Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

2. Деловые переговоры. Нравственно-психологические аспекты переговорного процесса.

Этапы ведения переговоров. Первый этап - уточнение интересов, позиций, целей и т. д. участников переговоров.

Второй этап - обсуждение позиций; главное на этом этапе аргументация предлагаемых решений.

Третий этап - согласование позиций. Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить

детали. Эта тактика экономит время. Однако, прежде чем следовать ей, необходимо получить на это согласие партнера.

На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) допустимы: 1) апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит заинтересованности партнера в соглашении; 2) увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет "сбалансировать" силу сторон; 3) обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

3. Проведите анализ переговоров после их завершения: 1) что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров; 2) какие возникали трудности, как эти трудности побеждались; 3) что не было учтено при подготовке к переговорам, почему; 4) какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров; 5) каково было поведение партнера на переговорах; 6) какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах и т.д.

Разумно: по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.

Выполнение договоренностей: в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине, заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Очень важно: в зависимости от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности, зависят не только ваши отношения с данным партнером, но и репутация в целом.

Выделяют четыре основных стиля делового общения партнера при проведении переговоров.

Стиль 1 - основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

Эти люди: прагматичны; 1) прямолинейны; 2) часто взволнованы; 3) решительны; 4) быстры (переключаются с одного вопроса на другой); 5) энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2 - основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение: фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей.

Эти люди: ориентированы на систематичность, последовательность; причинно-следственные связи; честны; многословны; мало эмоциональны; тщательны; методичны.

Стиль 3 - основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: людей в целом, человеческих нужд, человеческих мотивов, работы в команде, проблем общения, чувств, "духа работы в команде", понимания, саморазвития, восприимчивости, осознанности, сотрудничества, убеждений, ценностей, ожиданий, отношений.

Эти люди: спонтанные; сопереживающие; "теплые"; психологически ориентированные; эмоциональные; восприимчивые; чувствительные.

Стиль 4 - основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей).

Для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, что происходит нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив.

Эти люди: с хорошим воображением; харизматичны; порой их сложно понимать; эгоцентричны; мало реалистичны; творчески настроены; полны идей; оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение, если:

1. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1: а) прежде всего, сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции); б) сформулируйте ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив); в) будьте по возможности кратки; г) подчеркните практическую направленность ваших предложений; д) используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

2. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2: а) будьте точны (опирайтесь на факты); б) в своем выступлении используйте следующий логический порядок: предыстория вопроса; современное его состояние; предполагаемый исход; в) разбейте ваши рекомендации на составные части; г) предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия; - не торопите вашего партнера; д) упорядочите ваши предложения (1,2,3...).

3. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3: а) предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле); б) подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами и проблемами людей; в) покажите как то, что вы предлагаете, работало в прошлом; г) укажите, что вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди; д) при деловой переписке используйте неформальный стиль.

4. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4: а) отведите достаточное время для обсуждений; б) не раздражайтесь, если ваш партнер, вместо того чтобы обсуждать существо проблемы, "ходит вокруг да около; в) в своем вступительном слове постарайтесь обозначить данную проблему в более широком концептуальном контексте; г) подчеркните уникальность вашей идеи или темы; д) в письменном обращении в самом начале постарайтесь

выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений. Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Вступая в контакт с людьми, современному успешному руководителю, необходимо понять мотивы общения его собеседников. Мотивы общения могут быть совпадающими и противодействующими. Совпадающие мотивы облегчают общение. Противодействующие мотивы оказывают противоположное влияние, они препятствуют установлению хорошего общения. Мотивы общения могут быть устойчивыми и временными.

В психологическом плане *мотив есть желание общаться с определенной (но не всегда ясно осознаваемой) целью*. В этой связи по обусловленности мотивы общения могут быть различными.

3. Деловые совещания

Деловые совещания – это возможность руководства донести основные цели и задачи сразу до всех структурных подразделений, получить обратную связь и на основании полученных данных скорректировать план действий для компании.

По принадлежности к сфере общественной жизни выделяют: административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.

По масштабу привлечения участников: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.

По месту проведения: местные и выездные.

По периодичности проведения: разовые, постоянно действующие, периодические.

По количеству участников: в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек);

По основной задаче: инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.

По стилю проведения: авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).

По дистанцированности участников: очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

Теория менеджмента предлагает следующую классификацию собраний и совещаний по их назначению:

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

М. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным.

В деловых совещаниях могут участвовать 7 — 9, максимум 12 человек, большое количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия.

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал.

Причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...»

В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу или 2) метод мозгового штурма.

При конфликте мнений могут быть две формы: конкурентно-соревновательная или кооперативно-сотрудничающая. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

4. Публичное выступление

Публичным выступлением может стать и обращение к руководству, и беседа с новым работодателем, и общение в дружеской компании. Выступление на публике - это возможность наиболее выгодно подать себя.

От хорошего публичного выступления зависит очень многое - подписанный контракт, новые клиенты, собственный рейтинг и признание в обществе. Яркое и сильное выступление - это когда публика ловит каждое слово оратора, жест и изменение интонации. Это умение вдохновлять и восхищать произнесенной речью.

Успешное начало

Когда вы заходите в аудиторию, двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений. Идите своей обычной походкой, этим вы убедите присутствующих, что вы не волнуетесь и никуда не спешите. Когда вас представили, поднимитесь, обязательно подарите залу легкую улыбку и войдите в непосредственный зрительный контакт с аудиторией.

Для того, чтобы показать свою значимость и вызвать уважение аудитории, необходимо контролировать максимально допустимое пространство. Не старайтесь показать себя маленьким человеком и не таитесь где-то в углу сцены. Обязательно займите место в центре или же хотя бы направляйте в центр свой взгляд время от времени. Расправьте плечи, поднимите голову и немного наклонитесь вперед, демонстрируя что-то напоподобие поклона перед аудиторией, можно этот жест несколько раз потом повторить.

Жесты, поза, мимика

Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое - не кладите руки в карманы; второе - не прячьте их за спину; третье - не занимайте их посторонними предметами. Руки - это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.

Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять открытую позу и время от времени демонстрировать улыбку. Постоянно контролируйте свою осанку, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.

Тон, слова, реакция

Неоднократное повторение простых выразительных фраз, ярких словосочетаний способствует успеху публичного выступления. Однако старайтесь избегать неуместного и несвоевременного их употребления. Нельзя допускать, чтобы содержание фраз было далеко от мыслей, которые нужно донести до аудитории.

Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией, не вещайте «свысока» менторским тоном. Очень серьезно подходите к формулированию ответов на поставленные вопросы - ответы дают возможность еще раз подчеркнуть основные положения вашей речи. Избегайте раздражения, враждебности или сарказма, даже если вопросы

неприятны для вас. Куда лучше - спокойствие, доброжелательность и легкий юмор.

Окончание выступления

Если речь прерывается аплодисментами, необходимо дождаться их окончания и только потом продолжать — чтобы начало вашей следующей фразы было всеми услышано. Также помните о том, что аплодисменты аплодисментам рознь. Речь должна закончиться до того, как утомленные и раздраженные слушатели начнут «захлопывать» выступающего.

Завершая речь необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией. Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

Правила всегда успешного публичного выступления

1. Используйте каждую возможность выступить публично. Никогда не отказывайтесь, если вам предлагают. Если не предлагают, запрашивайте сами. Поначалу будет получаться не слишком хорошо, но с опытом волнения будет все меньше, а результат – все выше. Это как в развитии любого навыка – в спорте, в изучении иностранных языков, в искусстве.

2. При любом уровне владения навыком не пренебрегайте тщательной подготовкой. Изучайте детально тему, по которой будете выступать. Предположите, какие вопросы могут быть заданы, и подготовьте ответы на них.

3. Обязательно репетируйте. Не ждите, что многочасовая работа над слайдами позволит вам лучше подготовить речь. Чтобы подготовить речь, текст нужно проговорить. Выделите специальное время, отключитесь от всего, закройте дверь и проговорите речь в движении, подглядывая в тезисы. Таких репетиций может потребоваться несколько, и с каждым разом будет получаться лучше и лучше. Очень эффективна репетиция в условиях реальной, но заведомо доброжелательной аудитории – среди друзей, родственников, коллег. Хотите добиться большего эффекта – запишите одно из финальных выступлений на видео. Скорее всего, это вам не понравится, зато позволит объективно увидеть недостатки и успеть их исправить.

4. Преступник всегда возвращается на место преступления. Хороший оратор всегда приходит на место предстоящего выступления. Осмотрите зал, походите по сцене, поговорите в микрофон. В знакомом зале на знакомой сцене вы будете чувствовать себя гораздо увереннее.

5. Никогда не пишите текст выступления. Делайте только тезисы или интеллектуальную карту. Это позволит вам контактировать во время выступления с аудиторией, а не с листком бумаги или экраном компьютера.

6. Двигайтесь во время выступления. Перемещайтесь по сцене, жестикулируйте, поворачивайтесь. Я не призываю вас метаться, как загнанный зверь, но живость должна быть.

7. Во время выступления постоянно поддерживайте зрительный контакт со всей аудиторией. Особое внимание обратите на сидящих на флангах и в задних рядах. Старайтесь охватить взглядом весь зал.

8. Используйте прием привлечения внимания «вовлечение»: время от времени обращайтесь в зал с вопросом, просите прореагировать на что-либо поднятием руки, провоцируйте аплодисменты.

9. Отвечая на вопрос, обращайтесь ко всем слушающим вас, а не только к тому, кто его задал. Отвечайте предельно кратко и по сути. Кстати, если ответом не владеете, лучше признаться в этом откровенно: аудитория это воспримет гораздо лучше, чем попытки выкрутиться. Если вы не поняли вопроса, попросите его переформулировать. Если вы предложили задавать вопросы, а «народ безмолвствует», можете один-два вопроса задать себе сами и сами же на них ответить. Но чтобы подобного конфуза не случилось, в начале выступления предупредите, что можно будет задавать вопросы, и предложите слушателям записывать их для того, чтобы в нужный момент задать вопрос вслух или прислать записку.

10. Следите за регламентом. Репетируйте с секундомером, а во время выступления положите перед собой устройство, которое будет показывать вам, сколько времени длится выступление. Каждая лишняя минута выступления сверх заявленного снижает общее впечатление. Будьте пунктуальны еще и потому, что организаторы планируют следующие за вашим выступлением, исходя из вашего ораторского профессионализма, в котором умение управлять временем выступления – одна из важнейших составляющих.

Лекция 5. Этика и этикет делового общения.

Содержание учебной программы: Понятие об этике и этикете. Понятие имиджа. Эффективный имидж делового человека. принципы создания имиджа. Модели поведения. Приемы вызова симпатии, доверия и интереса. Тактика общения. Понятие аттракции и ее роль в создании имиджа. система самопрезентации. Служебный этикет. Приветствие, представление, визитная карточка. Соблюдение этикета в различных ситуациях. Конфликты и конфликтные ситуации, способы их разрешения.

1. Понятие об этике и этикете.

Этикет (от фр. *étiquette* — этикетка, надпись) — правила поведения людей в обществе, поддерживающие представления данного общества о подобающем виде.

Этикет — очень важная часть общечеловеческой культуры, выработанная на протяжении многих веков всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, нравственности, а также о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности.

Польза этикета в том, что он является законом, определяющим обязанности, которые следует выполнять, и границы, которые нельзя преступать.

Наша жизнь полна самых разнообразных событий - радостных и печальных, заурядных и совершенно неординарных.

И где бы мы ни оказались - на работе, в магазине, в транспорте, на прогулке или в туристической поездке, нам приходится выбирать соответствующий стиль поведения, то есть соблюдать правила этикета для того, чтобы выглядеть достойно и не вызывать неловкости у окружающих.

Мы не можем отделять свою жизнь от жизни других людей, и нам приходится выстраивать свое поведение, соблюдая правила этикета, чтобы всем, кто находится рядом с нами, было комфортно.

Именно наше поведение, речь, манеры, стиль одежды, умение держаться в обществе свидетельствуют об уровне нашей культуры и нравственном воспитании.

От впечатления, которое мы производим на окружающих, во многом зависит наш успех, как в общественной, так и в личной жизни.

Правила этикета не являются абсолютными: они определяются местом, временем и обстоятельствами.

Поведение, допустимое в одном случае, может показаться совершенно неуместным в другом.

О человеке, который знает правила этикета и умеет их применять, говорят, что он хорошо воспитан, владеет культурой общения и поведения.

Основными видами этикета являются: государственный (придворный), дипломатический, воинский, религиозный, общегражданский.

Общегражданский этикет имеет несколько подвидов: деловой, светский, столовый, обрядовый и др.

Столовый этикет является одним из важнейших.

В его основе лежат правила французского этикета, широкое распространение которого в мире относится к эпохе Великой французской революции, когда культура кухни и все, что связано с ней, перестало быть уделом только знатных особ и получила массовое распространение.

Для успешного общения и взаимопонимания в обществе, отличном от того, в котором Вы существуете, необходимы единые средства коммуникаций.

Прекрасно зная иностранный язык, мы рискуем все же не понять своего зарубежного собеседника, если не знакомы с принятыми в его стране правилами поведения, символикой общения.

Так же как и знание иностранных языков, знание этикета не появляется вдруг, не берется из пустоты, а требует изучения и практической отработки.

Любой этикет базируется на правилах вежливости, культуре общения и местных традициях, которые вносят свои особенности.

2. Эффективный имидж делового человека. принципы создания имиджа.

Слово "имидж" происходит от английского понятия "представление", "образ". Под имиджем в общепринятом смысле понимается впечатление, производимое конкретным человеком либо компанией, организацией, на окружающих. Обычно слово "имидж" применяют именно к людям.

С понятием "имидж" большинство из нас встречались и не раз. Чаще всего под ним подразумевается внешний вид, облик. Этот термин может распространяться на большое количество объектов и явлений, которые так или иначе воспринимаются людьми и оставляют свой след в их сознании. Это могут быть отдельные личности, некоторые социальные группы, организации, товары широкого потребления, торговые марки и пр.

Во многих случаях имидж менеджера – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а потому правильного выбора модели поведения. Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будут стратегия и тактика этого поведения. При выборе модели поведения необходимо учитывать и внешние обстоятельства.

Важную роль в создании имиджа играют эффекты фасцинации и аттракции.

Фасцинация (очарование, обаяние) – специально организованное словесное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь значимой информации, за счет чего возрастает возможность ее воздействия на поведение людей. Важный фактор фасцинации – ритмическая организация сообщения. Можно говорить монотонно и занудно или интенсивно и энергично.

Аттракция (привлечение, притяжение) – понятие, означающее появление при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого. На появление аттракции влияет сходство характеристик людей, а также ситуации, в которых они находятся: частота встреч, расстояние

между ними, условия взаимодействия (совместная деятельность, помогающее поведение) и т. д.

При создании имиджа надо учитывать следующие его характерные особенности.

Имидж – объект идеальный, его нельзя измерить прямым образом. Оценить можно только изучая реакции на него. Имидж предполагает сильный эмоциональный отклик.

Эффективный имидж целостен и непротиворечив.

Как идеальное образование имидж неустойчив, его надо постоянно «подкреплять».

Сложность конструкции имиджа будет мешать его восприятию как стереотипу. Он должен содержать ограниченное число компонентов.

Имидж должен быть в какой-то мере реалистичен. Явное приукрашивание достоинств ведет к снижению доверия.

Эффективный имидж должен обладать свойством вариабельности, динамичности, в него возможно внесение корректив при необходимости.

При формировании эффективного имиджа надо отчетливо представлять, какой конкретно имидж необходим. Это определяет стратегию и содержание деятельности по его созданию.

С этой целью созданы типологии имиджа на основе базисных оснований.

В качестве первого основания выбрана направленность проявления. В этом случае имидж бывает: внешним, т. е. проявляющимся в основном во внешней среде (фирменный стиль, логотип, слоган, интерьеры офиса и т. д.) и внутренним, формируемым как впечатление о работе и отношениях персонала, если идет речь о имидже организации (корпоративные отношения, этика поведения, особенности делового общения, традиции и т. д.). Между первым и вторым должны быть тесные функциональные связи. Их несовпадение вызывает недоверие.

Второе основание – это эмоциональная окраска имиджа, позитивный и негативный имидж (формируемый оппонентами).

Третье основание – целенаправленность. По данному основанию выделяют имидж естественный, складывающийся стихийно, без рекламных акций и искусственный.

Четвертое – степень рациональности восприятия. Когнитивный имидж дает специальную информацию, ориентированную, главным образом, на людей сведущих, узких специалистов. Эмоциональный, чувственный ориентирован на широкую аудиторию и призван вызвать сильный эмоциональный отклик.

Пятое основание – это содержание имиджа, соответствие его специфике деятельности. В этом случае выделяют имидж: политический, руководителя (и его команды), организационный, территории (города, региона, страны), идеи, проекта.

Если Вы сами хотите попробовать выстроить свой имидж, то можно порекомендовать выделить следующие этапы построения.

Изучение себя. При выработке объективной самооценки используйте видео-, магнитофон, зеркало, учитывайте мнение коллег. Определите свою уникальную цветовую гамму, колорит прически и макияжа.

Отражение психологического портрета во внешнем облике. Отражать можно характер, темперамент, внутренний мир, черты личности.

Корректировка Вашего имиджа в соответствии с той жизненной ролью, которую Вы для себя избрали. У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка. Цвета классической деловой одежды имеют определенную гамму: все оттенки коричневого, бежевого, серого цвета, темно-синий или светло-синий, белый, в исключительных случаях – черный цвет. Основные черты костюма делового человека – строгость, удобство, практичность.

Окружающие человека люди и вещи порой больше, чем сам человек, говорят о его жизненных симпатиях, установках, отношении к людям. Если Вы хотите произвести впечатление солидного, уважаемого человека, Ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть отличного качества.

Речь делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последовательно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова достаточно громко и отчетливо, имеет голос приятного тембра и высоты. Манеры делового человека говорят о его воспитании, следовании правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противопоказаны.

Этапы формирования имиджа:

1. Подготовительный. Первое знакомство. У сторон складывается изначальное представление друг о друге. На подготовительном этапе проходит небольшая беседа, в ходе которой выясняются ресурсы (время, способы, человеческие силы, конкретные мероприятия), необходимые для начала формирования имиджа.

2. Планирование. Получив предварительное одобрение, специалисты просчитывают объем затрат, предполагаемые цели, результаты и особенности создания имиджа конкретного лица.

3. Основной. Состоит в осуществлении тех мер и задач, которые были разработаны специалистами и одобрены на этапе планирования деятельности по формированию имиджа.

4. Заключительный. Подведение итогов и выдвижение прогнозов.

3. Понятие аттракции и ее роль в создании имиджа.

Аттракция (привлекать, притягивать) — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аттракция возникает вследствие того, что человек, как правило, не просто воспринимает окружающих, но и формирует особое отношение к

каждому из них. Межличностная аттракция складывается под воздействием различных факторов, которые делятся на два типа – внешние и внутренние.

Внешний фактор – это, в первую очередь, общительность собеседника, его желание понравиться. Также немаловажно, в каком эмоциональном состоянии пребывает человек – если он находится в состоянии депрессии, то ему сложно расположить к себе окружающих. Еще один важный фактор – пространственная близость. Чем меньше расстояние между собеседниками, тем больше вероятность, что между ними будут установлены доверительные отношения. Перечисленные внешние факторы позволяют дать оценку человеку еще до непосредственной коммуникации.

Внутренние факторы, напротив, проявляются уже в процессе общения. Одним из важнейших факторов выступает стиль общения: например, бестактность не будет располагать к себе собеседников. Сходство, проявляемое в различных аспектах (хобби, социальный статус и тд) способствует созданию прочных контактов. Поддержка (например, комплименты), оказываемая собеседником, также побуждает к ответной положительной реакции. Каждый из этих факторов влияет на уровень межличностной аттракции, который варьируется в буквальном смысле от любви до ненависти.

4. Система самопрезентации.

Понятие «самопрезентации» является объектом изучения множества наук: психологи подчеркивают её направленность на появление желаемой субъектом самопрезентации реакции, путем вызывания у объекта воздействия заданного спектра эмоций. Социологи подчеркивают необходимость самопрезентации в целях составления окружающими полного и достоверного образа самопрезентующегося. При этом, говоря о достоверности и возможной идеализации образа, важна степень приближения и стремления к указанной идеализации.

В качестве основной функции самопрезентации американский социолог И. Гофман называет определение характера социальной ситуации с учетом возможности регулирования большинства социальных взаимодействий. За счёт использования самопрезентации происходит эффективное принятие социумом личностных ролей субъекта воздействия и их взаимодействия[3]. Характер самопрезентации может меняться в зависимости от обстоятельств или целей субъекта самопрезентации. Благодаря анализу данного понятия И. Гофманом, самопрезентация стала выступать в качестве предмета социально-психологических исследований.

Самопрезентация выступает в качестве важной части навыков общения, используемых различными субъектами в целях формирования определенного образа в сознании других людей для дальнейшего получения материальных и социальных выгод. Использование самопрезентации может осуществляться в различных условиях: от общения с незнакомыми людьми на улице до встречи с высокопоставленными партнерами.

Самопрезентация — важный навык для менеджера, который хочет сделать карьеру, потому что для этого недостаточно просто управлять сотрудниками и добиваться результата. Нужно еще уметь представить свои идеи руководству, добиться повышения уровня ответственности. Навыки управления впечатлением о себе пригодятся и предпринимателю, например, когда ему нужно привлечь инвестиции или развить личный бренд с помощью публичных выступлений. Наконец, навыки самопрезентации нужны и для рутинных процессов, когда мы продаем что-то клиентам или ведем переговоры с контрагентами.

Что бы люди ни говорили о превалировании внутренней составляющей над внешней, в случае с самопрезентацией это не так. Позаботьтесь об имидже, добейтесь нужного впечатления о себе при помощи одежды, обуви, прическе, внешнего вида в целом. Какого-то универсального решения для этого нет, но присмотритесь к стилю успешных менеджеров.

Самопрезентация в научной литературе рассматривается:

в качестве средства для организации взаимодействия с другими людьми в целях достижения собственных целей (И. Гофман);

в качестве формы, связанной с социальным поведением (М. Риесс и Дж. Тедеша);

в качестве средства по поддержанию уровня самооценки (М. Вейголд, Б. Шленкер, М. Лири, Д. Майерс Р. Ковальски);

в качестве средства формирования самооценки и образа «Я» (Ч. Кули и Дж. Г. Мид);

в качестве средства самовыражения (А. Стейхилбер и Р. Баумейстер);

в качестве приема устранения когнитивного диссонанса (Л. Фестингер и Ф. Хайдер);

в качестве реализации мотивации на достижение или же избегания неудач (А. Шутц и Р. Аркин);

в качестве состояния, связанного с объективным самосознанием в результате восприятия совокупности чужих оценок (Р. Викланд);

в качестве следствия повышения мотивации в результате фокусирования собственного внимания на собственном образе (Г. Глейтман);

в качестве проявления стремлений к власти в межличностных отношениях (Т. Питтман и И. Джонс);

в качестве личностной черты (М. Шериер, А. Фестингер, А. Басс, М. Снайдер);

в качестве представления своих личностных качеств в связи с потребностью в отношениях доверительного характера (Л. Б. Филонов) или для установления порядка взаимодействия (Р. Парфенов);

в качестве внешнего воздействия на отношение окружающих (А. А. Бодалев), направления восприятия партнера в рамках определенного пути (В. П. Третьяков, Ю. С. Крижанская, Г. В. Бороздина);

в качестве созданного определенного впечатления и регуляции собственного поведения (Ю. М. Жуков);

в качестве рекламной деятельности (А. Н. Лебедев-Любимов).

Лекция 6

Повышение личностной эффективности в деловой коммуникации

Содержание учебной программы: Эффективные коммуникации. Личность в организации. Профилактика эмоционального выгорания в профессиональной деятельности. Индивидуальные особенности (темперамент, характер, способности, самооценка, уровень притязаний) и поведение личности. Факторы, определяющие поведение человека в организации. Ролевое поведение. Типы ролей. Феномен ролевого конфликта. Конфликты и конфликтные ситуации, способы их разрешения. Виды конфликтов. Типы конфликтных личностей. Конфликты между руководителем и подчиненными. Выбор стратегии поведения в конфликте. Способы выхода из конфликтных ситуаций. Разрешение деловых споров. Приемы снятия напряжения. Социальные установки. Защитные механизмы.

1. Эффективные коммуникации. Личность в организации. Профилактика эмоционального выгорания в профессиональной деятельности.

Неблагоприятные психические функциональные состояния возникающие в процессе труда (утомление, монотония, стресс и др.) снижают успешность и качество выполнения трудовых заданий. Они могут стать причиной разнообразных патологий, а также вызвать ряд отрицательных последствий: повышение текучести кадров, снижение удовлетворенности трудом, деформацию личностных и характерологических качеств человека и др.

Внутренние критерии изменения того или иного состояния заключаются в величине физиологических и психических затрат энергии при выполнении трудовых задач. Выделяют следующие показатели функциональных состояний:

- субъективные реакции;
- изменения вегето-соматических и психических функций;
- продуктивность и качество работы.

Внешние критерии развития того или иного состояния проявляются в показателях *эффективности деятельности* (производительность – продуктивность, качество – надежность).

Структура функционального состояния включает в себя следующие компоненты:

- **энергетический** – обеспечивает требуемый уровень энерготрат (от биохимического до уровня отдельных физиологических систем: нервной системы, кровообращения, дыхания и др.);
- **сенсорный** – характеризует возможности по приему и первичной обработке поступающей информации (пороги ощущения, адаптация к сигналам и др.);

- **информационный** – обеспечивает дальнейшую обработку информации и принятие решений на ее основе (память, мышление);

- **эффлекторный** – обеспечивает реализацию принятых решений в поведенческих актах (скорость, темп, точность реакций, координация движений, рабочие действия и др.);

- **активационный** – определяет направленность и степень напряженности деятельности, характеризует актуальную способность человека к реализации имеющихся у него качеств и личностных свойств (особенности гормональной активности и нервной регуляции, уровень внимания, мотивации, эмоционально-волевого напряжения).

Психическое функциональное состояние формируется и изменяется под влиянием воздействия ряда *особенностей субъекта труда*:

- степень профессиональной пригодности к конкретной деятельности;

- уровень подготовленности к выполнению трудовых задач (степень обученности, опыт);

- величина индивидуальных ресурсов и функциональных резервов для энергетического и информационного обеспечения деятельности;

- состояние здоровья и его соответствие требованиям конкретной трудовой деятельности;

- отношение к труду (сформированность мотивов, профессиональных установок и т.д.).

Состояния человека в трудовой деятельности классифицируют по различным основаниям.

Российский психолог *В.Г. Асеев* располагает возникающие в процессе трудовой деятельности психические состояния *по уровню развития*:

1. **Относительно устойчивые и длительные по времени состояния.** Такие состояния определяют отношение человека к конкретному виду труда. Эти состояния (удовлетворенности или неудовлетворенности работой, заинтересованности трудом или безразличия к нему и т.п.) отражают общий психологический настрой коллектива.

2. **Временные, ситуативные, быстропроходящие состояния.** Возникают под влиянием разного рода неполадок в производственном процессе или во взаимоотношениях рабочих.

3. **Состояния, возникающие периодически в ходе трудовой деятельности.** Это могут быть предрасположенность к работе, пониженная готовность к ней, вхождение в работу, повышенная работоспособность, утомление, конечный порыв, скука, сонливость, апатия, повышенная активность и т.п.

Весьма важна **классификация состояний по уровню напряжения**:

- **Умеренное напряжение** – нормальное рабочее состояние, возникающее в условиях оптимального режима работы. Оптимальный режим работы предполагает наличие комфортных условий, привычную обстановку. Это состояние психической активности сопровождается умеренным изменением физиологических реакций организма, проявляется в хорошем самочувствии, стабильном и уверенном выполнении действий, длительном

сохранении работоспособности, отсутствии грубых нарушений и прочих аномалий в области труда.

- **Повышенное напряжение** – рабочее состояние, которое сопровождает деятельность, протекающую в экстремальных условиях, требующих от работника максимального напряжения физиологических и психических функций. К факторам повышенного напряжения относятся:

- физиологический дискомфорт, т.е. несоответствие условий труда нормативным требованиям;
- биологический страх;
- дефицит времени на выполнение задачи;
- повышенная трудность задачи;
- повышенная ответственность;
- дефицит информации для принятия решений;
- перегрузка информацией;
- конфликтные условия, т.е. условия, при которых выполнение одного из них требует осуществления действий, противоречащих выполнению другого условия.

В зависимости от психических функций, которые преимущественно вовлечены в профессиональную деятельность, выделяют следующие состояния:

- **интеллектуальное напряжение** – напряжение, вызванное частым обращением к интеллектуальным процессам;

- **сенсорное напряжение** – напряжение, вызванное неоптимальными условиями деятельности сенсорных и перцептивных систем и возникающее в случае затруднений в восприятии необходимой информации;

- **монотония** – напряжение, вызванное однообразием выполняемых действий, невозможностью переключения внимания, повышенными требованиями к концентрации и устойчивости внимания;

- **политония** – напряжение, вызванное необходимостью переключений внимания, частых и в неожиданных направлениях;

- **физическое напряжение** – напряжение организма, вызванное повышенной нагрузкой на двигательный аппарат человека;

- **эмоциональное напряжение** – напряжение, вызванное конфликтными условиями, повышенной вероятностью возникновения аварийной ситуации, неожиданностью либо длительным напряжением прочих видов;

- **напряжение ожидания** – напряжение, вызванное необходимостью поддержания готовности рабочих функций в условиях отсутствия деятельности;

- **мотивационное напряжение** – напряжение, связанное с борьбой мотивов, с выбором критериев для принятия решения;

- **утомление** – напряжение, связанное с временным снижением работоспособности, вызванным длительной работой.

2.Повышение личностной эффективности в деловой коммуникации

Личная эффективность – один из важных навыков в современном мире. Это понятие включает в себя стрессоустойчивость, целеустремленность, любознательность.

Даже если вы можете похвастаться всеми этими скиллами – совершенствование никогда не будет лишним. Вот семь лекций, которые помогут это сделать.

Тайм-менеджмент — это техники и методы для управления временем. Это самоорганизация и управление собой. Тайм-менеджмент помогает человеку или компании планировать время и экономить ресурсы.

Например, если завалило работой, а вы не знаете, за что браться в первую очередь, следует расставить приоритеты. Матрица Эйзенхауэра помогает разобраться, какие задачи срочные и важные, а какие просто отвлекают.

Чем больше задуманного мы успеваем сделать, тем лучше качество нашей работы и жизни в целом. А в условиях цифровой трансформации и ускорения изменений, четкое распоряжение временем помогает сохранять фокус на целях и не отклоняться от курса.

Практически все существующие методы управления временем состоят из трех компонентов: приоритизации, планирования и структурирования.

Приоритизация. Чтобы выполнить задачу, нужно определить, насколько она срочная, сложная и важная, и только потом приступить к ее выполнению.

Планирование. Чтобы выполнить задачу, нужно разобраться, когда ее следует сделать и сколько времени на это уйдет.

Структурирование. Чтобы выполнить задачу, нужно понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

Большая часть техник тайм-менеджмента опирается на структурирование и приоритизацию, и только малая часть — сложная комбинация всех трех принципов. Мы разберем 15 лучших методов тайм-менеджмента: от простых техник к сложным системам управления.

Ставьте четкие сроки сдачи работы — **дедлайны**. Понятные сроки стимулируют работать быстрее и помогают справиться с прокрастинацией. Исследователи Массачусетского технологического института выяснили, что даже самостоятельно установленные дедлайны помогают сдвинуть дела с мертвой точки. При этом такие сроки работают хуже внешних дедлайнов, которые ставит руководитель или конкурсная комиссия. В личных делах внешним куратором может быть друг, коллега или родственник.

Бизнес-тренер Брайан Трейси предлагает **съесть «лягушку»** каждое утро - делать самую сложную и неприятную задачу самой первой. С утра мозг меньше нагружен информацией, поэтому вам будет проще справиться с трудным делом. После такой задачи все остальные покажутся пустяковыми и на них по-прежнему останутся силы.

Подготовка с вечера подойдет тем, кому трудно вставать рано утром — совет психолога Ника Уигнала [1]. Записывайте рабочие и личные задачи на завтра в конце рабочего дня. Так вы поймете свою нагрузку заранее и

распределите задачи без утренней спешки. Можно готовить вечером план задач, рабочую одежду или обед с собой, если вы работаете вне дома.

Кроме того, ваша личная эффективность зависит от того, как вы общаетесь с людьми, как умеете убеждать, насколько эффективна ваша коммуникация.

Список навыков для эффективной коммуникации:

Ниже приведём список некоторых *навыков*, необходимых для эффективной коммуникации:

1. Умение слушать – не только способность сконцентрироваться и воспринять информацию, но и умение поощрить рассказчика, отправителя, задать уточняющий вопрос, использовать приёмы перефразирования («т.е. вы имели в виду...»), непонимания, отражения, резюмирования.
2. Гибкость и способность искать компромиссы.
3. Эмпатия – способность почувствовать эмоциональное состояние партнера и учитывать его при построении коммуникации.
4. Контроль над эмоциональным напряжением, способность разрядить напряжение.

Эффективная коммуникация невозможна без установления так называемой «психологической стыковки» между отправителем и адресатом. Это то, что на разговорном языке называется «нахождением на одной волне».

Приемы эффективной коммуникации.

Вот ряд *приёмов*, которые помогут вам достичь такой «стыковки» на деловой встрече:

1. Создайте приятную и спокойную обстановку.
2. Предоставьте первое слово вашему собеседнику.
3. При несогласии с ним, ни в коем случае не перебивайте его. Дайте ему полностью высказаться.
4. Повторяйте его фразы, слегка их перефразируя. Это позволит продемонстрировать, что вы внимательно его слушаете, а также поможет вам удостовериться, правильно ли вы его поняли.
5. Если вы не согласны с предложением собеседника, предложите альтернативное решение, подкрепляя свою речь ясными и весомыми аргументами. Приведите примеры подхода, аналогичного вашему, подтверждающие его результативность.
6. Перед тем, как закончить встречу, подытожьте её. Выделите самое главное.
7. Независимо от результата встречи, выскажите намерение продолжать сотрудничество и поблагодарите собеседника за участие в обсуждении.

Чтобы достичь максимального результата, следует обратить внимание на средства невербальной коммуникации.

- Поза: Примите открытую позу. Открытая поза, когда руки и ноги не скрещены, говорит об открытости и доброжелательности. Слушая собеседника следуют слегка наклонить голову в его сторону. Вы можете

изредка кивать, что означает не только согласие, сколько внимание и принятие.

- Темп и громкость речи, дикция: Не забывайте делать паузы. Обратите внимание, хорошо ли вас слышит собеседник. Оптимальный темп речи – около 120 слов в минуту.

- Внешний вид (неаккуратный, или, наоборот, неадекватно формальный внешний вид может быть воспринят как проявление неуважения к собеседнику)

- Жестикуляция и мимика: копирование жестов и мимики собеседника способствуют установлению доверительных отношений. Такое копирование создаёт ощущение зеркала, и ваш собеседник будет чувствовать себя максимально комфортно. Но копирование должно производиться осторожно, чтобы собеседник не почувствовал, что его пародируют.

Используя вышеописанные приёмы, вы сможете постепенно научиться эффективной коммуникации, что благоприятно скажется на вашем личностном и профессиональном росте.

3. Конфликты и конфликтные ситуации, способы их разрешения.

Виды конфликтов.

Конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями. Конфликт — это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон.

Виды конфликтов

Межгрупповые конфликты и их типы:

- группы интересов
- группы этнонационального характера
- группы, объединенные общностью положения;
- конфликты между ассоциациями
- внутри и межинституциональные конфликты
- конфликты между государственными образованиями
- конфликты между культурами или типами культур

1. По источникам возникновения (конфликты интересов, ценностей, идентификации).

2. По социальным последствиям (успешные, безуспешные, созидательные или конструктивные, разрушительные или деструктивные).

3. По масштабности (локальные, региональные, межгосударственные, глобальные, микро-, макро-, и мегаконфликты).

4. По формам борьбы (мирные и немирные).

5. По особенностям условий происхождения (эндогенные и экзогенные).

6. По отношению субъектов к конфликту (подлинный, случайный, ложный, латентный).

7. По использованной сторонами тактики (сражение, игра, дебаты).

8. Конфликты по сферам (экономические, политические, трудовые, социального обеспечения, образования, образования и пр.)

9. По отношению к отдельному субъекту: (внутренние (личностные конфликты); внешние (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

10. По характеру: (объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками; субъективные, обусловленные различных оценок тех или иных событий и поступков.

Ролевой конфликт — это любое из нескольких возможных относительно продолжительных несоответствий между элементами ролей, проявляемых людьми в социальной ситуации, которые приводят к проблемам личности.

Структура конфликта - совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

1. Участники конфликта. В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица (семейный конфликт), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица (представители учреждений и организаций).

2. Предмет конфликта. Как мы отмечали ранее, ядром любого конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение интересов и целей сторон.

3. Объект конфликта. Объект является ядром проблемы. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

4. Микро- и макросреда - условия, в которых действуют участники. Микросреда - ближайшее окружение сторон. Макросреда - социальные группы, представителем которых является сторона и качества которых она унаследовала.

Динамика конфликта:

Динамика конфликта – это есть процесс его изменения.

Всякий конфликт в собственном смысле слова может быть представлен тремя этапами: 1) начало, 2) развитие, 3) завершение.

Начало конфликта определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознает эти акты как направленные против него и им противодействует.

Предконфликтная ситуация - это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами

конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности.

Кульминация - это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то "взрывном" эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Завершение конфликта заключается в переходе от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа: частичную нормализацию отношений оппонентов и полную нормализацию их отношений.

Частичная нормализация отношений происходит в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имевшие место в конфликте. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

4.Способы поведения в конфликте. Варианты предупреждения и разрешения конфликтов.

При разрешении межличностных конфликтов возможны **различные стратегии поведения:**

- соперничество, противоборство;
- принуждение;
- сотрудничество, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;
- компромисс, урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая противнику, но и не настаивая на своей точке зрения;
- приспособление, при котором одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами.

Соперничество, противоборство. При выборе этого способа поведения конфликтующие стороны пытаются в открытой борьбе добиться победы над соперником и вынудить его пойти на уступки на условиях победителя. Сама ситуация конфликта воспринимается как борьба, выходом из которой может

быть только победа или поражение. Такая тактика оправдана в случае решения жизненно важных для организации вопросов, но ведет к ухудшению отношений внутри организации, — "проигравшая" сторона будет ощущать себя обиженной и станет мечтать о "сатисфакции" в будущем.

Принуждение. Это одна из наиболее острых форм соперничества, когда выдвигаются с позиций силы ультимативные требования, исполнение которых наносит существенный урон интересам соперника. Принуждение опирается на силу (в том числе и физическую) или угрозу ее применения, на право старшинства, административный ресурс, угрозу криминализации поведения соперника и, как следствие, организации уголовного преследования и т.п. Такая форма разрешения конфликта обычно порождает чувство враждебности и негодования у подчиненных или у тех, к кому применяют этот метод, служащий экстремальным примером стратегии "победитель — побежденный". Однако метод может оказаться эффективным, если источником конфликта являются переоценка ценностей и определение перспектив развития и возникает необходимость защитить "правильную позицию" в условиях, когда качество взаимоотношений между противостоящими сторонами не играет большой роли, имеет место кризис или требуется принять вынужденное решение.

Сотрудничество. Такой способ поведения предполагает откровенный и открытый разговор, поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон. Этот стиль разрешения конфликта возможен лишь в том случае, если его участники убеждены, что расхождения во взглядах — неизбежная вещь, к этому надо относиться философски и вместе искать выход из сложившейся ситуации. Установку на сотрудничество можно сформулировать так: "не ты против меня, а мы вместе против проблемы". Таким образом, основная задача стратегии сотрудничества заключается в нахождении решений конфликтных проблем, которые были бы понятны заинтересованным сторонам и приняты ими. Акцент ставится на решении проблемы, а не на интересах участников, причем не выясняется, кто виноват или ошибался. Такой подход требует от менеджера не только настойчивости, но и сотрудничества, и для его применения также необходимо располагать запасом времени, чтобы можно было создать атмосферу сотрудничества. Эта стратегия особенно эффективна в ситуациях, когда затрагиваются коренные проблемы и возникает напряженность, однако не в том случае, если необходимо принять безотлагательные меры.

Компромисс — это стремление уладить разногласия, уступая в чем-то оппоненту. Это поиск таких решений, когда никто особенно много не выигрывает, но и никто много не теряет. Этой стратегией предпочитают пользоваться многие менеджеры, так как она не сопровождается неблагоприятными последствиями, связанными с принуждением, соглашательством или уклонением. В частности, стратегия полезна в том случае, когда проблемы, составляющие существо конфликта, чрезвычайно сложны и важны и имеется достаточно времени для переговоров и дискуссий. При определенных обстоятельствах постоянное применение стратегии

компромисса может привести к созданию игровой ситуации, в которой каждая сторона высказывает удвоенные претензии, надеясь получить половину. В этом случае компромисс работает против менеджера и приводит к ситуации "победитель — побежденный". Подобная тактика — одна из самых распространенных в разрешении конфликтов менеджерами, дающая быстрый результат. Но, к сожалению, спустя некоторое время конфликт может разгореться вновь: ведь в результате половинчатого компромиссного решения проблема была разрешена не полностью.

Избегание означает уклонение от принятия решения. Выбор такого поведения объясняется либо тем, что конфликтный вопрос не представляет большой ценности для уклоняющегося от ответственности человека, либо в силу особенностей характера он надеется, что ситуация разрешится "сама собой", без его вмешательства. Когда менеджер избирает эту линию поведения вследствие того, что он стал жертвой принуждения, связанного с межличностным конфликтом, мы имеем дело с классической ситуацией "победитель — побежденный", создающей неудовлетворенность и напряженность, так как подобным образом проблема никогда не будет решена.

Использование этой стратегии может быть правомерно только тогда, когда проблема относительно незначительна и рабочие взаимоотношения могут пострадать из-за конфронтации, или, когда имеются жесткие временные ограничения, в то время как другие первоочередные проблемы ждут своего решения. Однако, в других случаях такое поведение может нанести большой вред в полном соответствии с поговоркой: «Если ситуацией не управлять, то она будет развиваться по наилучшему из всех возможных сценариев».

Приспособление. Этот способ поведения используется при сильном стремлении к партнерству. Одна сторона готова пренебречь своими интересами, чтобы сгладить противоречия с партнером. Такой подход к разрешению конфликта оправдан в том случае, если само партнерство для уступающей стороны важнее, чем предмет возникших разногласий. Но такая тактика разрешения конфликтов не может быть постоянной, иначе менеджер просто не сможет руководить людьми.

Благодаря индивидуальным психическим особенностям людей наблюдаются большие различия в выборе путей управления конфликтом. Очень важен при этом и культурный фактор. Во многих западных странах, для которых характерна индивидуалистическая культура, предпочтение в основном отдается конкуренции. Во многих африканских и азиатских культурах, которые по своей природе коллективистические, предпочитают предотвращение конфликта и стремление к примирению.

Благоприятный климат в деловой сфере помогает избегать конфликтов и нервного напряжения.

Условия **оптимизации социально-психологического климата** в группе. К основным условиям, позволяющим оптимизировать социально-психологический климат в группе, следует отнести:

1. реализация межличностных отношений с позиции «Я-хороший», «Ты-хороший» (ставка на позитивное в человеке);

2. искусство передачи восприятия обратной связи;
3. умение без обвинений обозначать проблемы и находить пути их решения;
4. способность ценить индивидуальные особенности и учитывать различия;
5. наличие общих целей и интересов;
6. высокая общая и психологическая культура взаимодействия.

Отличительными признаками **благоприятной атмосферы в коллективе** являются:

- гармония личных и коллективных целей;
- отношения ответственной зависимости между членами коллектива, которые определяются общим участием в работе;
- готовность к действиям интересным, полезным. Мажорное, бодрое настроение;
- особое положение личности в коллективе, ее духовное здоровье, комфорт, возможность самореализации;
- чувство защищенности членов;
- уверенность в будущем;
- эстетическая привлекательность коллектива.

Иногда конфликтной ситуации можно избежать, используя несложные приёмы в общении. Если вы знаете, что собеседник хорошо воспринимает юмор, можно пошутить, даже рассказать анекдот: это сразу снимает напряжение и формирует положительный эмоциональный фон. Кроме того, хорошо снимает напряжение и хороший комплимент. В конце концов, даже просто улыбка и действительно, не притворно хорошее настроение помогают снять напряжение за 10-15 секунд – это зачастую отлично работает даже безо всяких отвлеченных разговоров.

Есть интересный приём - обращение к экспертному мнению. Экспертом здесь должен выступать собеседник, а вы – обращаться к нему за советом. Большинство людей тут же с удовольствием начинает давать советы. Благодаря тому, что вы действительно интересуетесь личным мнением, лояльность, то есть уровень расположения собеседника к вам, повышается.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Ильин Е.П. Психология делового общения / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2017 – 240 с.
2. Чернова, Г.Р. Психология общения: учебное пособие / Г.Р. Чернова - Санкт-Петербург: Питер, 2017. - 235 с. : ил.
3. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 9-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 524 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621627>
4. Кислицына, И. Г. Психология делового общения [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. Г. Кислицына; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2017. – 112 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477381>
5. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П. К. Магомедова, А. С. Шапиева, Ш. И. Булуева, А. А. Цамаева; Дагестанский государственный педагогический университет, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Чеченский государственный университет. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 252 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613810>
6. Истратова, О.Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет», Инженерно-технологическая академия. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2018. – 192 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561043>

Дополнительная:

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник/ Г.В. Бороздина. – Москва: Инфра-М, 2017 – 295 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология и этика деловых отношений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.В. Бороздина. – Минск: РИПО, 2015. – 228 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463538>
3. Горянина, В.А. Психология общения : учебник / В.А. Горянина. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 415 с.
4. Ермакова, Ж. Профессиональная этика и этикет [Электронный ресурс]: практикум / Ж. Ермакова, О. Тетерятник, Ю. Холодилина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего

профессионального образования «Оренбургский государственный университет», Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 104 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259114>

5. Емельянова, Е.А. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 122 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480463>

6. Иванчикова, Т.В. Языковая и речевая компетентность экономистов [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.В. Иванчикова. – 3-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2017. – 366 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103522>

7. Камардина, А.А. Профессиональная этика [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.А. Камардина; Министерство образования и науки Российской Федерации. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 167 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258824>

8. Кобякова, Т.И. Культура речи и деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.И. Кобякова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Уфимский государственный университет экономики и сервиса" (УГУЭС). – Уфа: Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2014. – 208 с. : табл. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445133>

9. Леонтьев, А.А. Психология общения: учеб. пособие для студ. Вузов / А.А. Леонтьев. – М. : Смысл : Академия, 2008. – 365 с.

10. Пономарева, Е.А. Практика делового общения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Пономарева, И.А. Сенюгина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2014. – 163 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457584>

11. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 415 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117118>

12. Психология общения [Электронный ресурс]: курс лекций / авт.-сост. Н.В.Козловская; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – 2-е изд., перераб. и доп. – Ставрополь: СКФУ, 2018. – 263 с.:

ил. – Режим доступа: по подписке:
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563356>

13. Мунин, А.Н. Деловое общение [Электронный ресурс]: курс лекций / А.Н. Мунин. – 3-е изд. – Москва: Флинта, 2016. – 376 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83389>

14. Ломова, О. С. Деловое общение специалиста по рекламе [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. С. Ломова; ред. Л. М. Дмитриева. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 238 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684745>

15. Колмогорова, Н.В. Основы общей и профессиональной этики и этикет [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Колмогорова; Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, Сибирский государственный университет физической культуры и спорта. – Омск: Издательство СибГУФК, 2012. – 276 с. : ил. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274600>

16. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения для студентов вузов: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 218 с.

17. Тимченко, Н.М. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: монография / Н.М. Тимченко. – 3-е изд., стер. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 480 с. – Режим доступа: по подписке: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439959>