

# ЛЕКЦИЯ 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ПСИХОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.

## ПЛАН

1. Предмет, принципы и категории психологии делового общения.
2. Теоретические предпосылки становления психологии делового общения.

### ВОПРОС 1.

Предмет психологии делового общения – психологическая и нравственная стороны деятельности и общения людей, а также психические процессы, свойства и состояния разного рода деловых групп.

Важнейшие принципы дисциплины: принцип причинности, детерминизма, т.е. признание взаимосвязи, взаимообусловленности психических явлений как с другими, так и с материальными явлениями; принцип системности, т.е. трактовки отдельных психических явлений как элементов целостной психологической организации; принцип развития, или признание преобразования, изменения психических процессов, их динамики, перехода от одного уровня к другому.

В данной дисциплине используются не только абстрактные общепсихологические принципы и категории, но и профессиональные психологические практически ориентированные знания, которые могут обеспечить успех делового общения. Под деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-либо общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, конкурентами.

Основная категория данной учебной дисциплины - «психология личности», включающая знания об источниках ее психической активности, индивидуально-психологических процессах, свойствах и состояниях, их проявлении в деловом общении. Без этой фундаментальной психологической категории невозможно овладеть современными методами управленческого общения. Только знания психологии личности помогут четко представить себе степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, уровень готовности к работе в команде. То есть, эти знания помогут определить, насколько эффективными могут быть деловые взаимоотношения с конкретным человеком.

Основные процессы, состояния и свойств личности проявляются в межличностном общении. Поэтому, второй важной категорией дисциплины является «психология общения». Для обеспечения оптимального уровня делового общения, будь то деловой разговор, беседа, обсуждение, спор, переговоры, торги, необходимо пользоваться технологиями, основанными на психологических знаниях. Необходимо учитывать, что в процессе общения между партнерами, коллегами может возникнуть напряженность или конфликтная ситуация. Чтобы этого не случилось, нужно пользоваться специальными технологиями общения, групповой работы.

Третьей важной категорией дисциплины является «психология рабочей группы». В процессе формирования рабочей группы важны такие понятия как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы, морально-психологический климат. Деловое общение невозможно без объединения усилий нескольких или даже многих людей. А

успешная кооперация возможна только при условии соблюдения ими некоторых правил поведения, общих для всех участников процесса делового общения. Поэтому в процессе формирования и жизнедеятельности любой группы реальны такие явления, как групповые цели, потребности, интересы, групповые нормы групповое сознание, морально-психологический климат группы, корпоративная мораль и т.д. Современный менеджер обязан не только учитывать эти психологические феномены но и активно участвовать в их формировании, ибо групповая деятельность протекает достаточно эффективно только тогда, когда учитываются некие этические правила и нормы, т.е. «неписаные законы».

Этика делового общения основывается на таких правилах и нормах, которые способствуют развитию сотрудничества, т. е. укрепляют существенную сторону делового общения. Нравственный смысл этих правил и норм – укрепление взаимного доверия. Постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение введения партнера в заблуждение. Практика делового общения разработала различные кодексы чести предпринимательства и профессиональной этики бизнесмена.

Опираясь на анализ психологической стороны делового поведения личности в рабочей группе и вне ее и на требования норм деловой этики, данная дисциплина решает две основные взаимосвязанные задачи:

- овладение методами психологической диагностики,
- овладение приемами описания психологических состояний субъектов делового общения, руководителей, рабочих групп;
- выработка умений и навыков изменения психологических состояний субъекта путем применения специальных технологий.

На этой основе обеспечиваются, например, поддержание устойчивости, стабильности организации, рабочей группы; совершенствуются методы подбора и использования персонала, разрешаются внутригрупповые конфликты, вырабатываются способы оптимизации морально-психологического климата группы, определяются методы стимулирования труда, способы психологической защиты от стрессовых ситуаций и пр.

## ВОПРОС 2.

Морально-психологические свойства людей, характеризующие их как субъектов общения, отмечаются уже в древних времен в трудах Конфуция, Сократа, Платона, а также в высказываниях мыслителей последующих эпох: Спинозы, Локка, Вольтера, Русса и др.

Сократ обосновал учение о нормах морали и моральном сознании людей как главном факторе их общения между собой. Платон считал, что общение между людьми должно строиться на основе таких добродетелей, как справедливость, благочестие, рассудительность. Он обращал внимание на способы ведения беседы, показал зависимость направленности мышления людей от характера и содержания их общения.

Философ Нового времени Б. Спиноза подчеркивал роль человеческой индивидуальности, характеризующей, прежде всего, внутренний мир человека, Вместе с тем Спиноза указывал на причинную обусловленность человеческого поведения объективной необходимостью, что, однако, не снимает ответственности с человека за все, что он делает.

Английские философы Т Гоббс и Д.Локк пытались показать, что общественная мораль и мораль личности взаимосвязаны и определяются обстоятельствами жизни людей и их интересами. А интересы людей определяют характер и содержание общения между ними.

Многие идеи мыслителей прошлых эпох имеют прямое отношение к проблеме межличностного общения, в том числе, делового общения. Например, одно из фундаментальных положений теории межличностного общения указывает, что различные психические состояния людей во многом определяются содержанием их нравственного сознания и заключают его в себе. Поэтому изучение дисциплины психологии и этики делового общения предполагает осмысление позиций сегодняшнего дня теоретического наследия из области психологии и этики, которое может способствовать более глубокому пониманию относящихся к ней проблем и их более содержательному анализу.

Очень важны и идеи психологического направления в социологии, в которых указывается на наличие изначальных причин общественных явлений в побудительной силе деятельности людей. Например, Ф.Гиддинс обосновывает решающее значение психических факторов во взаимодействии людей и развитии общества. Гиддинс решает проблемы личного и группового сознания, а также анализирует «психические отношения» людей, основанные на их взаимопонимании, симпатии, интересах, желаниях и воле.

Актуальны по сей день взгляды В.Вундта на сущность и значение морали в решении проблем взаимоотношений личности и общества. Решение моральных проблем Вундт связывает с решением проблем индивидуальной и общественной психологии. Он рассматривает этику как науку о нормах поведения людей. При этом он исходит из того, что появлению той или иной социальной нормы предшествует психологическое восприятие того или иного социального факта, его оценка с точки зрения полезности для человека и общества.

Много ценных идей, касающихся изучения психологической и нравственной стороны деятельности людей, содержится в трудах русских мыслителей. Большой вклад в развитие психологии личности и межличностных отношений внес В.Бехтерев. Он дал анализ многих законов деятельности людей. Им раскрываются процессы взаимовнушения и взаимоподражания в общении людей друг с другом.

Многое для понимания психологии личности и межличностного общения дают труды С.Рубинштейна. Он проанализировал роль деятельности и общения людей в функционировании их психики. В его работах мышление общественного человека предстает как процесс его умственной деятельности по освоению действительности, переводу предметной деятельности во внутренний план. Л.Выготский, в свою очередь, считал, что в социокультурные факторы влияют на развитие эмоциональной сферы сознания личности и ее мышления. Идеи Рубинштейна и Выготского и их деятельностный подход получили развитие в трудах А.Леонтьева, А.Лурии, А.Запорожца, Д.Эльконина и др.

Все это имеет прямое отношение к курсу психологии делового общения, к и концепция В.Мясищева о «психических» отношениях между людьми. Психологические отношения как система осознанных избирательных связей личности с предметами внешнего мира выражают его личностный опыт и внутренне определяют его действия и его переживания. Как элементы психологических отношений характеризуются мотивы деятельности людей, их воля, потребности, интересы, цели и пр.

Также теоретические источники дисциплины «Психология и этика делового общения» находятся и в основных направлениях современной психологии Запада. Проводимые на западе исследования опираются на основные существующие там теоретические направления: бихевиоризм, гештальт-психология, теория поля К.Левина, психоанализ, интеракционизм.

Бихевиоризм, или психология поведения, предлагает исследовать психологические явления объективно. Вместо анализа субъективных ощущений, восприятий, образов, следует изучать поведение людей, как человек реагирует на те ли иные воздействия внешней среды, т.е. на стимулы. Многие положения бихевиоризма помогают объяснить влияние социальных факторов на поведение людей, их деятельность и межличностное общение.

Характерными идеями гештальт-психологии являются идея образа как целостного образования, идея ассимиляции и контраста, используемые при характеристике восприятия человека человеком.

К.Левин автор теории поля, объясняет при ее помощи отношения людей друг к другу. Поведение рассматривается как функция личности и среды. К заслугам Левина относят глубокое экспериментальное исследование мотивационной стороны поведения людей. Также он изучал проблемы межличностных отношений, стили руководства. Типы конфликтов и способы их разрешения. Все эти проблемы напрямую связаны с психологией делового общения.

Существенное влияние на исследования в области психологии личности, ее поведения, межличностного общения оказал психоанализ З.Фрейда и его последователей. Опираясь на научные данные и на исследования в области психологии личности, Фрейд пришел к выводу, что на поведение человека оказывает влияние не только его рациональное мышление, но и иррациональные проявления его психики. Речь идет о разного рода психологических импульсах и влечениях, направленных на удовлетворение инстинктов человека.

Большое значение для понимания мотивов поведения человека, его внутренних побуждений имеет учение Фрейда о способах психологической защиты, которые избавляют человека от чрезмерного психического волнения, возникающего под влиянием различных обстоятельств. К таким способам относятся вытеснение в область бессознательного неприемлемой информации, либо ее отрицание, рационализация, или нахождение приемлемого объяснения своим поступкам, идентификация, т.е. бессознательный перенос на себя желаемых качеств, присущих другому человеку.

Многие положения психоанализа Фрейда способствуют появлению более адекватных представлений о психике людей, побудительных мотивов их деятельности и поведения, характерных особенностей их личности и межличностного общения. Этому способствует и ряд положений интеракционизма. Речь идет о понятии «интеракция», т.е. взаимодействие людей.

## ЛЕКЦИЯ №1. Введение в психологию общения.

### ПЛАН.

1. Понятие общения и его стороны. Коммуникативная сторона общения.
2. Перцептивная сторона общения.

### 3. Постулаты нормального общения.

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, вызванный потребностями совместной жизнедеятельности, в котором проявляются индивидуальные особенности личности.

Общение состоит из трех необходимых его сторон:

1. Коммуникативная сторона (процесс передачи информации)
2. Перцептивная сторона (процесс восприятия людьми друг друга; в переводе с латинского «перцепция» означает «восприятие»).
3. Интерактивная сторона (процесс взаимодействия между людьми, который включает в себя не только совершение совместной работы или иных действий, но действия психологические – обмен эмоциями, установление взаимоотношений и пр.).

Общение делится на деловое и межличностное. Деловое общение – это общение, служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности (производственной, научной, коммерческой и пр.).

Деловое общение делится на общение «по вертикали» - общение начальника с подчиненными; общение «по горизонтали» - общение внутри рабочей группы; профессиональное общение в рамках конкретной профессиональной деятельности. Видами делового общения могут служить деловая беседа, переговоры, дебаты, дискуссия, торги.

Межличностное общение включает в себя общение родственное, дружеское, интимное и социальное (общение с посторонними людьми вне контекста профессиональной деятельности, например, общение с попутчиками или в очереди).

#### Коммуникативная сторона общения

Коммуникация включает в себя два процесса: передача информации и ее прием, который в психологии называется «Слушание».

Виды коммуникаций:

- познавательная ( передается новая, научная информация);
- экспрессивная (информация эмоциональная, передающая настроение или отношение );
- социально-ритуальная (выполнение этикетных действий, норм вежливости, например, приветствие или извинение).

Передача информации может осуществляться двумя способами: вербально, то есть при помощи слов, речи, и невербально, при помощи неречевых средств общения – жестов, мимики, и пр.

Виды слушаний:

- нерелексивное (человек никак не реагирует на услышанную информацию);

- выяснение (собеседник уточняет полученную информацию);
- перефразирование (человек просто повторяет услышанное, чаще всего, чтобы выиграть время или просто не знает, что ответить)
- отражение эмоционального состояния (собеседник реагирует на услышанную информацию эмоционально, субъективно, отражая свое настроение);
- оценка (собеседник отвечает конструктивно, подводя итог услышанному).

Коммуникативная сторона общения осложнена проблемой «слухового фильтра», которая заключается в том, что любой человек, слушающий какую-либо информацию, на определенном этапе перестает ее воспринимать, причем это происходит не только потому, что информация неинтересна, но, прежде всего это связано с тем, что ослабляется концентрация внимания. А это, в свою очередь, может быть вызвано причинами, не связанными с качеством информации а, например, со снижением давления или уровня глюкозы в крови, когда человек голоден. Чтобы бороться с этой проблемой, существуют так называемые методы фасилитации– приемы, помогающие улучшить восприятие передаваемой информации.

Методы фасилитации:

1. Обращение к человеку по имени во время передачи информации, так как имя является своеобразным кодом доступа ко вниманию.
2. Использование в своем тексте престижных, запретных или интересующих собеседника вопросов.
4. Повышение или понижение тона голоса также приводит к активации внимания.

Кроме того, психологами замечено, что лучше воспринимается информация, если собеседник приятен для реципиента (человека, воспринимающего информацию) Социальная привлекательность человека называется АТТРАКЦИЯ. Существуют приемы и методы, вызывающие аттракцию у собеседника. К ним относятся:

1. Экологические факторы (окружающая обстановка)
2. Совместная деятельность.
3. Повышение самооценки собеседника (употребление в общении с ним похвалы, высокой оценки)
4. Влияние предыдущих эмоциональных переживаний
5. Общий уровень интеллекта и культуры.

#### ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ.

Перцептивная сторона общения, то есть процесс восприятия людьми друг друга содержит множество проблем, первая из которых – проблема первого впечатления. Как известно, первое впечатление часто бывает неверным, тем не менее, 75 % людей строят свое дальнейшее общение именно на основе первого впечатления. Следовательно, для того, чтобы наше общение было продуктивным и приятным, нужно стараться производить благоприятное первое впечатление.

Первое впечатление состоит из трех групп факторов:

1. Анатомические структуры – овал лица, рост, цвет глаз, и прочие внешние данные, полученные человеком от рождения.
2. Декоративные структуры: одежда, косметика., прическа.
3. Динамические структуры – осанка, походка, экспрессия (жестикуляция и мимика).

Проблема первого впечатления тесно связана с другой перцептивной проблемой – проблемой имиджа. Имидж – это образ человека в глазах других людей или конкретного собеседника. Помимо первого впечатления, имидж включает в себя и поведенческие структуры. Например, имидж делового человека должен содержать верность своему слову, пунктуальность и пр.; имидж игроков элитных спортивных клубов (например, НХЛ, НБА) запрещает им посещать нереспектабельные развлекательные или иные заведения, например, закусочные «Макдональдс»). Проблема создания позитивного или необходимого имиджа очень сложна. Чем более публичен человек, который создает имидж, тем больше количество специалистов – психологов, социологов и имиджмейкеров в этом участвуют. Обычный человек сам, даже невольно постоянно занят созданием имиджа, пытаясь выглядеть определенным образом перед приятелями, родственниками, сослуживцами, деловыми партнерами и пр. К сожалению, при незнании законов человеческого восприятия, имидж может быть создан неверно, и воспринят человек будет совершенно отдаленным образом от желаемого. Например, человек хочет выглядеть свободным, демократичным, носит молодежную одежду, а его воспринимают при этом не как демократичную личность, а как неопрятного человека, молодящегося старика.

Третья группа проблем перцептивной стороны общения – это эффекты ложного восприятия. Эффекты ложного восприятия – это искажения восприятия, которые мешают правильному пониманию собеседника и составляют превратное мнение о нем. К эффектам ложного восприятия относятся:

1. Стереотип – обобщенная оценка психологического содержания личности на основании принадлежности ее к какой-либо социальной группе; например, национальной, профессиональной, возрастной и пр.
2. Установка – влияние на восприятие личности собеседника предварительной информации о нем.
3. Аналогия – приписывание психологических качеств знакомого человека незнакомому, чем-либо на него похожому.

## ПОСТУЛАТЫ НОРМАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

:

Постулаты нормального общения – это правила, при соблюдении которых общение можно считать состоявшимся процессом, независимо от того, удовлетворены ли все его участники.

1. Постулат информативности – сообщение должно представлять интерес, а не быть общеизвестным.
2. постулат тождества – общающиеся должны находиться в одинаковой реальности или иметь похожие ценности.
3. Постулат детерминизма – в сообщении должны соблюдаться причинно-следственные связи, то есть, должна соблюдаться логика (нельзя, например, сказать, что идет дождь, потому что сегодня я плохо позавтракал).
4. Постулат истинности – ложь не должна быть явной, в большом количестве она ведет к разоблачению и нарушает общение.

5. Постулат семантической связности – нельзя использовать в общении бессмысленные слова и выражения (например, «кефир очень полезен для делового соглашения»).

Существуют специфические виды общения, которые построены как раз на нарушении данных постулатов, то есть при нарушении постулатов общение не нарушается. К ним относятся сплетни, слухи и все виды комического

## **ЛЕКЦИЯ 2. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ ОБЩЕНИЯ**

### **ПЛАН.**

1. Понятие общения и делового общения
2. Деловое общение как коммуникация, перцепция и интеракция.

### **ВОПРОС 1.**

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, вызванный потребностями совместной жизнедеятельности, в котором проявляются индивидуальные особенности личности, это взаимодействие людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.

Общение делится на деловое и межличностное. Межличностное включает в себя родственное, дружеское, интимное и социальное. Деловое делится на общение «по вертикали» (управленческое) и «по горизонтали», а также включает в себя общение профессиональное.

Деловое общение – общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и пр. В деловом общении предметом общения является дело. По внутренней сути деловое общение делится на деловую беседу, переговоры, торги, дебаты, дискуссию, торги, аукцион, собеседование.

Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Любое общение, в том числе и деловое имеет три стороны, которые являются его атрибутами, т.е. неотъемлемыми свойствами. Это коммуникативная сторона общения, которая включает в себя процесс передачи информации; перцептивная сторона, связанная с процессом восприятия и понимания собеседниками друг друга; и интерактивная сторона, которая означает психологическое взаимодействие партнеров по общению, т.е. взаимную деятельность, а также установление взаимоотношений, статусов и пр.

Коммуникативная сторона общения включает в себя процесс передачи информации, и так называемое слушание. Слушание бывает следующих видов: рефлексивное (имеется обратная связь), нереплексивное, перефразирование, оценка и отражение эмоционального состояния партнера.

Перцептивная сторона общения имеет много проблем, например проблема первого впечатления и проблема имиджа. Имидж - это образ человека в глазах других людей или групп.

Интерактивная сторона общения, как мы уже отметили, включает взаимодействие между партнерами. Причем имеется в виду не только совместная деятельность, но и психологическое взаимодействие, например установление отношения, передача эмоций, расстановка статусов. Для анализа интерактивной стороны применяется метод, называемый трансактным анализом. Трансакция – это единица общения, например вопрос - ответ. Трансактный анализ состоит в том, чтобы выяснить с позиций какого состояния сознания общаются партнеры, и насколько общение неконфликтно.

## ВОПРОС 2.

Деловое общение – это прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников. Чтобы коммуникация была эффективной, необходимо выяснение таких вопросов: каковы средства коммуникации и как ими пользоваться, как преодолеть коммуникативные барьеры. Средства коммуникации делятся на вербальные (словесные) и невербальные. Важны проблемы как передачи информации, так и восприятия ее, т. е. проблема слушания. Существует нерефлексивное слушание, когда реципиент, воспринимающий информацию, не реагирует на нее по существу, и рефлексивное слушание включающее в себя такие виды, как оценка (подведение итогов услышанной информации), перефразирование (повторение воспринятой информации, чаще всего с целью потянуть время), выяснение (желание получить дополнительную информацию, активное слушание, расспрос собеседника) и отражение эмоционального состояния, когда реакция на услышанную информацию носит эмоциональную окраску.

В процессе слушания наиболее актуальна так называемая проблема «слухового фильтра», которая состоит в том, что на определенном этапе восприятия информации ослабевает концентрация внимания реципиента и он перестает воспринимать услышанное. Данная ситуация может наступить как в том случае, когда информация неинтересна или попросту не важна, так и тогда, когда информация носит важный характер для реципиента. В последнем варианте ослабление концентрации наступает по причинам общей усталости, голода – снижения уровня глюкозы в крови, а также при наличии собственно слабой концентрации внимания как его свойства.

В этих случаях, чтобы все же донести информацию до собеседника, необходимо использовать ряд приемов, активизирующих внимание. Они носят название фасилитации. К таким приемам относится, прежде всего, повышение или понижение тона голоса, затем обращение к человеку по имени, так как имя является для каждого человека своеобразным кодом доступа к его вниманию. Также используется привлечение или обращение в своем сообщении престижных, запретных или просто интересных для данного контингента или для данного конкретного собеседника тем.

Также усвоению информации помогает эмоциональная привлекательность собеседника. То есть, если человек приятен и интересен, то информация, которая от него исходит, воспринимается лучше. Эмоциональная привлекательность называется аттракцией.

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. Восприятие – это целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Термин «социальная перцепция» введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие социальным, он обратил внимание на то, что несмотря на все индивидуальные различия, существуют общие, вырабатываемые в общении, социально-психологические механизмы восприятия.

В основе восприятия людей, ранее незнакомых, и людей, с которыми уже имели дело, лежат разные психологические механизмы. В межгрупповом общении таким механизмом является социальная стереотипизация. Суть ее в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Социальный стереотип – это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее распространены национальные и профессиональные стереотипы. Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем формирования стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, очень сложен. С одной стороны, любой человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его манере говорить, одежде и поведению, достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: возраст, социальный слой, психологические свойства, примерно – профессию. Но точность здесь присутствует только в нейтральных ситуациях. А в других случаях присутствует определенный процент ошибок. Чем менее люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это связано с тем, что перед человеком не стоит задача просто воспринять другого. Образ партнера – это регулятор последующего поведения, он необходим, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение. Для каждой категории партнеров по общению существуют разные техники общения, выбор которых осуществляется характеристиками партнеров. Поэтому наиболее важные в данной ситуации характеристики, те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты достраиваются по определенным схемам, и здесь высока вероятность ошибок. Эти ошибки обусловлены действием факторов превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Фактор превосходства – это ошибка восприятия, которая происходит, когда вступающие в общение люди не равны по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. Информация о превосходстве обычно «закладывается» в одежду или манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе. Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого носителя одежды и поведения, и для окружающих его людей. Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится внешне, то мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным, переоценивая его личностные характеристики. Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, которые относятся к нам хорошо, оцениваются выше тех, кто относится плохо. При межличностном общении существуют механизмы восприятия – идентификация, эмпатия и рефлексия. Наиболее простой способ понимания другого человека – идентификация, т.е. уподобление себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы они действовал в подобных ситуациях.

Эмпатия – это понимание другого на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека.

Процесс понимания друг другом опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.

Анализ общения как взаимодействия наиболее сложно, так как его трудно вычленил из других сторон общения. Ведь главное содержание общения – это воздействие на партнера. Общение как взаимодействие рассматривается с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание. Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции. Есть и смешанные типы.

Более конкретная характеристика делового общения как взаимодействия: определим этапы общения. Это:

- 1) установление контакта,
- 2) ориентация в ситуации,
- 3) обсуждение вопроса,
- 4) принятие решения,
- 5) выход из контакта.

Именно сознательным вычлениением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

Для этапа обсуждения проблемы и принятия решения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции. Действие эффекта контраста 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, сближаемся, в чем проявляется эффект ассимиляции.

Общение будет успешным, если не будут нарушены так называемые постулаты нормального общения.

1. Постулат информативности – общение должно содержать новую информацию, сообщение не должно быть общеизвестным и неинтересным.
2. Постулат истинности – ложь не должна быть явной.
3. Постулат семантической связности – нельзя использовать бессмысленные слова и выражения.
4. Постулат детерминизма – в сообщении должна соблюдаться причинно-следственная связь.
5. Постулат тождества –общающиеся должны находиться в одной социальной реальности и иметь одинаковые ценности.

### **ЛЕКЦИЯ 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕВЕРБАЛЬНЫХ СРЕДСТВ ОБЩЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ,**

#### **ПЛАН.**

1. Понятие и виды невербального поведения в деловом общении.
2. Личностное пространство и его влияние на процесс общения.

#### **ВОПРОС 1.**

Невербальное поведение – использование человеком биологически обусловленных и социально приобретенных неречевых средств общения. Оно неразрывно связано с психическими состояниями человека и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социальных характеристик личности.

Рассмотрим классификацию невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения. Рассмотрим наиболее значимые невербальные средства.

Кинесические – это зрительно воспринимаемые движения другого человека, движения человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. Особую роль в передаче информации отводится мимике. Мимика – движения мышц лица. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении основных эмоциональных состояний (гнев, радость, страх, страдание, удивление, отвращение) все движения мышц лица скоординированы. Все люди независимо от национальности и культуры, в которой он выросли, достаточно точно и согласованно интерпретируют мимические конфигурации, что наглядно доказали исследования, проведенные В.А.Лабунской.

С мимикой очень тесно связан взгляд, или визуальный контакт, составляющий важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если мимика отсутствует. Визуальный контакт связан с расположенностью к общению. Визуальный контакт – точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. Также важное значение имеет направленность взгляда и частота контакта глаз. Общеизвестно, что направленность взгляда выражает интерес к данному человеку, однако этот интерес может носить как позитивную, так и негативную окраску.

Поза – это положение человеческого тела, единица пространственного поведения. Главное смысловое содержание позы – в размещении индивидом своего тела относительно тела собеседника. Жестикаляция – разнообразные движения руками и головой. Конкретный смысл отдельных жестов может быть различен в разных культурах. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположении к общению. Показано, что закрытые позы (когда человек пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, руки скрещенные на груди), воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. Открытые же позы (стоя, руки раскрыты ладонями вверх; сидя, руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть четко читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), прозы критической оценки (рука под подбородком, палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет наклоняться в сторону собеседника, и, напротив, отклоняться, если не заинтересован.

Так же легко читаются и жесты. Прежде всего важно количество жестикуляции. Интенсивность жестикуляции растет вместе с эмоциональной возбудимостью человека, также, как и при желании достичь взаимопонимания между партнерами, если оно затруднено. Конкретный смысл отдельных жестов может быть различен в разных культурах. Но есть и сходные жесты, к которым относятся:

1. коммуникативные жесты (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, вопросительные и пр.)
2. модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (одобрение, неудовлетворение, растерянность)
3. описательные, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

В процессе общения нельзя забывать о конгруэнтности, т.е. совпадении жестов и речевых высказываний. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является сигналом лжи, сомнений, преувеличения и пр.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с голосом. Характеристики голоса относятся к просодическим и экстралингвистическим явлениям. Просодика – ритмико-интонационные стороны речи: высота, громкость, тембр голоса, сила ударения. Экстралингвистика – паузы и психофизиологические проявления: смех, плач, вздох и пр.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональное состояние.

Высоким голосом передаются энтузиазм, радость, недоверие, гнев, страх. А горе, печаль, усталость передают мягким и приглушенным голосом с понижением тона к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или обеспокоенность, медленная – угнетенное состояние, горе, высокомерие или усталость. Поэтому нужно уметь не только слушать, но и слышать интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выразить наши чувства, мысли, волевые усилия не только наряду с речью, но и помимо нее, а иногда вопреки ей.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной особенностью человеческого поведения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами: статусом, возрастом, степенью знакомства партнеров по общению.

Например, рукопожатия делятся на три вида: доминирующее (рука сверху ладонью вниз), покорное (рука снизу ладонью вверх) и равноправное.

Такесические средства в большей мере, чем другие невербальные средства выполняют в общении функции индикатора статусно-ролевых отношений, символа близости

общающихся. Неадекватное использование человеком такесических средств может привести к конфликтам в общении.

Общение всегда пространственно организовано. К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На эти характеристики прямо влияют культурные и национальные особенности. Существуют нормы приближения человека к человеку, определяемые четырьмя расстояниями. Это интимное (от 0 до 45 см) – общение самых близких людей, персональное (от 45 до 120 см), общение со знакомыми людьми, социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми, при официальном общении), публичное (от 400 до 750 см), при выступлении перед аудиториями. При нарушении оптимальной дистанции появляются отрицательные эмоции.

Ориентация и угол общения – проксемические компоненты. Ориентации, выражаемая в повороте тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

Позиции общающихся за столом определяются характером общения. Если общение носит сопернические или оборонительный характер – садятся напротив. При дружеском общении – занимают угловую позицию, при кооперативном поведении – занимают позицию делового взаимодействия с одной стороны стола; независимая позиция выражается в расположении по диагонали.

В качестве вывода можно сказать следующее. Невербальное поведение личности полифункционально; создает образ партнера по общению, формирует отношения, является индикатором актуальных психических состояний личности, выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного, поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися, выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

## ВОПРОС 2.

Личностное пространство – это площадь с невидимой границей, окружающая тело человека, с которой человек себя идентифицирует, то есть рассматривает ее как продолжение своего «Я». По сути личностное пространство выражает величину расстояния, на которое человек «подпускает» другого, постороннего, человека, к себе. При нарушении границы личностного пространства люди испытывают широкий спектр отрицательных эмоций: неприязнь, дискомфорт, тревогу, беспокойство, антипатию, иногда даже ненависть или агрессию.

Большинство животных имеют вокруг своего тела определенное пространство, которое они считают собственным. Как далеко простирается это пространство, зависит от того, в каких условиях выросло животное и как много вокруг других особей. Это роднит с животными и человека. Как и у них, у человека есть личный переносной воздушный пузырь, который он носит повсюду с собой. Его размер также зависит от плотности населения того места, где он вырос. Таким образом, эта личная зона зависит от культурных условий. Например, японцы привыкли к большому количеству людей, а некоторые народы привыкли жить в широких пространствах, и поэтому стараются держаться подальше друг от друга. Общественное или служебное положение человека также влияет на то расстояние, на котором он держится от других людей.

Наше личное пространство, которое совпадает с интимной зоной, обычно нарушается другим человеком по одной из двух причин: либо это близкий родственник, друг, человек, совершающий какие-либо сексуальные движения, либо это враг, который пытается нас атаковать. В то время, как мы спокойно относимся к тому, что чужаки нарушают наши личную и социальную зоны, любое нарушение интимной влечет за собой физиологические изменения в организме. Это значит, что если вы положите руку на плечо малознакомого человека, которого вы только что встретили, то он испытает по отношению к вам отрицательные чувства, хотя внешне может улыбаться и делать вид, что наслаждается вашим обществом. Если хотите, чтобы люди чувствовали себя уютно в вашем обществе, держитесь от них на расстоянии.

Находясь в лифтах, кинозалах, поездах, автобусах и пр. люди, как правило, вторгаются в интимные зоны других людей и реакция на такое вторжение достаточно интересная. Существуют как бы неписанные правила, которым следуют люди в этих ситуациях. Он избегают смотреть в глаза другим людям, не проявляют никаких эмоций, сохраняют бесстрастный вид, если есть книга или газета, полностью поглощены чтением. Чем больше народа в данном месте, тем меньше положено делать различных телодвижений, а в лифте, обычно, смотрят на указатели номеров этажей.

Когда человек хочет занять какое-либо место или пространство среди незнакомых людей, он поступает следующим образом. Он ищет самое широкое пространство между двумя уже занятыми местами и садится между ними. Цель этого ритуала – не обидеть других людей, заняв место слишком далеко или же слишком близко.

На величину личностного пространства, как мы уже сказали выше, влияет такой фактор, как плотность населения в той местности, где человек вырос. Но есть и другие факторы, влияющие на эту величину. Они делятся на две группы: индивидуально-психологические и социокультурные. К индивидуально-психологическим факторам, влияющим на величину интимной зоны, относятся все индивидуально-психологические особенности личности, ее типы, в котором проявляются свойства, связанные с общительностью и эмоциональностью. Чем выше общительность человека, а, следовательно, и сопутствующие ей качества, - открытость, контактность, искренность, доверительность – тем меньше интимная зона, то есть, тем ближе данный человек подпускает к себе посторонних людей. Свойства эмоциональности влияют на величину интимной зоны таким образом, что чем человек эмоционально теплее, «задушевнее», сентиментальнее, тем он также более открыт для общения и имеет более маленькое расстояние интимной зоны. Но эмоциональные свойства могут иметь в своем проявлении и агрессивность, тогда личное пространство будет меньше. Таким образом, если говорить о психологических типах, наименьшее личностное пространство будут иметь люди с темпераментом сангвиника, экстраверты, по типу характера – люди с демонстративной, гипертимной, эмотивной акцентуацией. А большое личное пространство будет у флегматиков и меланхоликов, интровертов, личностей с дистимичной, возбудимой, тревожной акцентуацией характера.

К социокультурным факторам, влияющим на величину личностного пространства относится, как уже упоминалось, плотность населения в местности проживания данного человека, а также национальная ментальность. В психологической литературе описан такой случай. На одной из конференций в США было замечено, что когда встречаются и разговаривают американцы, они сохраняют между собой расстояние от 45 до 122 см. Однако, когда японский участник конференции разговаривал с одним из американцев, эта пара начала медленно перемещаться по комнате, при этом американец отступал от японца, а японец медленно подходил к американцу. Это было попыткой одного и другого

сохранить дистанцию, на которой оба чувствовали бы себя комфортно. Японец, у которого интимная зона около 25 см, постоянно продвигался вперед, для того, чтобы сохранить эту зону, но поступая таким образом, он невольно вторгался в интимную зону американца, и поэтому последний все время отступал назад, чтобы поддерживать необходимое расстояние. Посмотрев видеозапись этой беседы, было похоже, что оба танцуют по залу, причем японец ведет в этом танце. Таким образом, все нации делятся на имеющих большее личное пространство и меньшее в силу различных культурных особенностей. Большее пространство имеют жители северной Америки, севера Европы, скандинавы, жители Прибалтики, а меньшее – жители Латинской Америки, Азии, Африки и юга Европы.

Отсутствие знаний о величине зон в различных культурах может привести к взаимному непониманию и неправильному суждению людей одной культуры о людях другой культуры.

#### **ЛЕКЦИЯ №4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ.**

##### **ПЛАН.**

1. Социально-психологические особенности рабочей группы.
2. Морально-психологический климат и его динамика.

##### **ВОПРОС 1.**

Основа успеха любой коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поэтому необходимо формировать в рабочей группе кооперативную взаимозависимость. В качестве условий формирования кооперативной взаимозависимости выделяют:

1. свобода и открытость информационного обмена
2. взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности
3. доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют наличие нейтральных лиц, облегчающие взаимные успехи, возможность получить предварительную информацию о действиях другого, личностные особенности участников взаимодействия

Рабочая группа – это общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. Рабочая группа также характеризуется постоянным общением и взаимодействием ее членов, чувством принадлежности к данной группе, наличием органов управления.

В рабочей группе органично объединены два компонента: материальный и духовный. Материальный компонент – это ее физические члены, конкретные индивиды, духовный – это ее психология.

Психология рабочей группы – это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и развития на основе внутренних связей в коллективе. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение, обычаи и традиции, природа внутригрупповых конфликтов и т. д. В отношениях между членами группы можно

выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировоззренческую и сферу межличностных отношений.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения задач совместной деятельности, субординационные отношения между руководителем и подчиненными, отношения, связанные с координацией совместной деятельности. Ценностно-мировоззренческая сфера связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия. Сфера межличностных отношений связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в рамках рабочей группы, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее профессиональная зрелость. Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивных неформальных отношений. В этом случае личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свою группу, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможности раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению общих задач.

Факторы, определяющие зрелость рабочей группы, ее способность продуктивно функционировать, следующие:

1. технологические, включающие особенности совместной работы
2. экономические, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности
3. организационные
4. психологическая совместимость сотрудников.

По мнению М.Вудкока и Д.Френсиса, существуют ограничения, препятствующие работе коллектива. Это непригодность руководителя – его неспособность сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы; неквалифицированные сотрудники, типичный недостаток – неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Неконструктивный климат, характеризуется отсутствием преданности задачам команды, нет высокой степени взаимной поддержки. Нечеткость целей – недостаточное согласование личных и групповых целей, неспособность руководства и персонала к компромиссу. Низкие результаты работы; неэффективность методов работы; нехватка открытости и наличие конфронтации; недостаточные профессионализм и культура сотрудников.

Итак, любая рабочая группа это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей. Но вместе с тем, ему присущ ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками
- должностная иерархия
- лояльность каждого по отношению к своей команде
- система позитивных и негативных санкций.

Типы взаимоотношений внутри группы сформулированы в зависимости от комбинации параметров: внимания к человеку и вниманию к интересам дела. Таким образом, выделяют:

- 1) Невмешательство – низкий уровень заботы обо всех интересах.
- 2) Теплая компания – высокий уровень заботы о людях, при низком уровне заботы об интересах дела.
- 3) Задача – все внимание направлено на решение деловых задач
- 4) Золотая середина – оптимально соединены интересы дела и сотрудников.
- 5) Команда – максимально учтенные интересы дела и человека.

Рабочая группа имеет два вида структуры: статусную и ролевую. Статус – это официальная должностная позиция человека. Совокупность статусов и есть статусная структура. Роль – это психологически определенное поведение человека на конкретном месте в группе. Существуют следующие роли: лидер, аутсайдер, индифферент, «звезда», «свой».

Лидер – это человек, обладающий подлинным авторитетом в группе, способный влиять на внутригрупповые процессы, сплачивать группу, организовывать и вести ее за собой. Иногда роль лидера может не совпадать со статусом руководителя, и тогда возникает проблема лидерства и руководства. Аутсайдер – человек, которого группа «не принимает», то есть, не позволяет ему себя идентифицировать с данной группой. Причины появления аутсайдеров находятся как в особенностях или поступках самого человека, так и в особенностях группы. В первом случае, человек может стать аутсайдером из-за какого-либо своего неблагоприятного поступка по отношению к группе или даже совершенного вне группы во втором случае, группа может сделать человека аутсайдером, если все ее члены обладают некими свойствами, отсутствующими у данной личности. Например, группа считает себя элитарной.

Индифферент - Этот человек, чье поведение внешне может напоминать поведение аутайдера, но сущность его совсем в другом. Он сам не хочет идентифицировать себя с данной группой. Причины могут быть связаны с индивидуально-психологическими свойствами данной личности, например, флегматики в силу своей необщительности, незэмоциональности и скептичности меньше других нуждаются в групповом одобрении и поддержке группы. Также человек может не хотеть идентифицировать себя с группой в том случае, если группа обладает какими-либо негативными или неприемлемыми для него качествами. Например, группа коррумпирована.

Роль «звезды» в группе обычно выполняют люди, обладающие ярко выраженными социально приятными свойствами, связанными с их личными или профессиональными талантами. Эта роль недолговечна, так как особенности человеческого восприятия не позволяют блистать вечно. В таком случае эти люди переходят из роли «звезды» в любую другую. Последняя роль, которая может существовать в рабочей группе – «свой». Это люди, чувствующие себя в данной группе комфортно, активно участвующие во всех внутригрупповых процессах, и имеющих обширное не только деловое, но и межличностное общение.

Морально-психологический климат в группе имеет в своем развитии две стадии. На первой преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, подлинные чувства скрываются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, достигается координация действий. При этом возникает сплоченность. Она может иметь позитивную либо негативную или конформистскую направленность. В первом случае, рабочая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данной группе. Возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае, большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Проблемы, связанные с делом, отходят на второй план. Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: семья, личные проблемы, общественно-политическая деятельность и др.

Степень сплоченности рабочей группы можно измерить с точки зрения преобладающих в группе ценностей. Членам группы предлагается набор из 20 личностных качеств, тесно связанных с деловым общением: постоянство, выдержка, инициативность, общительность, исполнительность, знание своих возможностей, изворотливость, настойчивость, искренность и т.д., из которых они должны выбрать 5 качеств, необходимых для продуктивной совместной деятельности. Сопоставление частоты выбора по отдельным признакам с общей суммой выборов позволяет вывести коэффициент ценностно-ориентированного единства группы.

Морально-психологический климат группы существенно зависит и от ее структуры, о которой мы говорили выше. Структура группы, т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Неформальная структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов группы.

Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов. К первым относятся возможность контактов членов группы, состав группы, оптимальный по половозрастному составу, позволяющий удовлетворит потребность в межличностном общении. Субъективные факторы, в свою очередь, зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников. Умение руководства сплачивать коллектив, психологическая совместимость, удовлетворенность подчиненных условиями труда, своим статусом и профессиональной ролью, сказываются на образующихся дружеских связях, взаимных симпатиях и антипатиях.

Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции групповой деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие условий и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление, но и формирование ценностных ориентаций и установок членов рабочей группы. Руководитель должен в рамках этого процесса следить за тем, чтобы сотрудники в разумных пределах, имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем, пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег, сплетни и доносы.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном – способность сопереживания или эмпатия; ценностно-мировоззренческом – способность стать на точку зрения другого человека; поведенческом – воспроизводство образцов поведения. В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения. Обязанность руководителя – по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т.е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно достойным образцам сотрудников.

Процесс интеграции в своей реализации приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждого члена группы.

## **ЛЕКЦИЯ 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ.**

### **ПЛАН.**

1. Виды управленческого общения.
2. Психологические проблемы руководства.

### **ВОПРОС 1.**

Управление – это процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей. Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем та часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

А различие понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных. Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой как раз формальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые они реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Стиль руководства – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также манера исполнения этих методов. Различают три типа: авторитарный, демократический, нейтральный или анархический. Эти стили отличаются

друг от друга характером принятия решений, степенью делегирования полномочий, способом контроля, набором используемых санкций и пр. Группа командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические – демократическому, а нейтральный стиль вообще отличается бессистемностью в выборе методов управления.

Авторитарный стиль характеризуется ориентацией на задачу, централизацией полномочий, единоличностью решений, подавлением инициативы, жестким контролем, малой гласностью, предпочтением наказания, нетерпимостью к критике, напористостью в обращении.

Демократический стиль характеризуется ориентацией на человека, делегированием полномочий, коллегиальностью решений, поощрением инициативы, умеренным контролем, широкой гласностью, предпочтением поощрениям, терпимостью к критике, доброжелательностью и вежливостью в общении.

Типичные черты нейтрального стиля: уход от принятия стратегически важных решений, предоставление делам возможности идти своим чередом, незначительный контроль подчиненных, использование коллективного способа принятия решений, чтобы уйти от ответственности, равнодушие к критике, безразличие к персоналу.

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления. Командные методы соответствуют авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы отвечают демократическому стилю, нейтральный или попустительский характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Для авторитарного стиля характерно: преимущественное использование командных методов, ориентация на задачу, а не на людей, централизация полномочий, единоличность в решениях, подавление инициативы, жесткий контроль, минимальное информирование или отсутствие гласности, предпочтение наказаниям, нетерпимость к критике, устрашение неугодных, жесткость, напористость, порой грубость в обращении. Для демократического стиля свойственно: упор на социально-психологические и экономические методы управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность принятия решений, поощрение инициативы, умеренный контроль, полное информирование, широкая гласность, предпочтение поощрениям, терпимость к критике. Доброжелательность, вежливость, тактичность.

Не существует однозначной связи между эффективностью работы группы и тем или иным стилем руководства. И демократический, и авторитарный дают примерно равные показатели продуктивности. В итоге возобладал так называемый ситуационный подход: нет управленческих решений, годных на все случаи жизни.; все зависит от конкретной ситуации, определяемой в свою очередь многими факторами. В их числе – условия жизнедеятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы и т.д. Набор таких факторов и создает ту или иную ситуацию деятельности группы, которая востребует определенный стиль руководства.

Понятно, что чем тяжелее, сложнее условия работы группы, тем более люди хотят иметь «сильную руку», властного и твердого руководителя, способного взять на себя всю ответственность за решение практически нерешаемых проблем. Аналогичным образом

дело обстоит и в случаях низкой квалификации работников или разгоревшихся между ними конфликтов. Таким образом, авторитарный стиль руководства вполне уместен при наличии 2-х условий: требование производственной ситуации, или персонал добровольно соглашается на авторитарные методы руководства. Ведь при всех негативных моментах, авторитарному стилю присущи и достоинства: он обеспечивает четкость и оперативность управления, создает видимое единство управленческих действий для достижения целей. Минимизирует время принятия решений, не требует материальных затрат, в недавно созданных предприятиях позволяет успешнее справиться с трудностями.

Что касается демократического стиля, то он позволяет стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей, успешнее решать инновационные нестандартные задачи, эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда, включить психологические механизмы трудовой мотивации, повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом, создавать благоприятный психологический климат в рабочей группе. Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Он успешно срабатывает при стабильном, устоявшемся коллективе, высокой квалификации работников, наличии активных, инициативных нестандартно мыслящих работников, комфортных производственных условиях возможности осуществления материальных затрат. Такие условия есть не всегда, к тому же даже их наличие делает демократический стиль лишь возможным.

Нейтральный стиль редко встречается на практике. Он характеризуется отсутствием всякой системы в применении методов. Его типичные черты: уход от принятия стратегически важных решений, предоставление делам возможности идти своим чередом, незначительный контроль подчиненных, использование коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности, равнодушие к критике, безразличие к персоналу. К. Левин называл этот стиль анархическим, поскольку его неперемное условие – практически абсолютная свобода исполнителей при слабом управленческом воздействии.

## ВОПРОС 2.

Рассмотренные стили руководства отражают стратегию взаимоотношений с подчиненными, и общую линию поведения в разных ситуациях. Каждый аспект деятельности руководителя может порождать психологические проблемы. Умение их видеть, справляться с ними, это важный аспект деятельности любого руководителя.

Управленческий процесс делят на пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим, определяют и основные функции руководящей деятельности: стратегическая, организационная, коммуникативно-регулирующая, мотивационная, контролирующая. Каждая из этих функций может порождать психологические проблемы. Основные проблемы: проблема принятия решений, проблема ограниченности времени, проблема инновационной активности, проблема наказания и поощрения, ошибки каузальной атрибуции, переоценка личностных факторов.

Стратегическое планирование принято считать основной функцией руководства. Даже при благоприятной ситуации успешное выполнение руководителем стратегической функции, как правило, упирается в следующие проблемы.

А) проблема принятия решений ( единолично-коллективно)

Б) проблема ограниченности времени

В) проблема инновационной активности.

В современном менеджменте и управленческой психологии отдается предпочтение коллегиальности, по крайней мере, на стадии подготовки принимаемых решений.

Преодолеть дефицит времени руководителю позволит четкое планирование рабочего дня, стандартизация временных затрат на каждый вид деятельности, резервирование времени на непредвиденные дела, делегирование полномочий.

Что касается инновационных проблем, то существует много причин, по которым руководитель противостоит инновациям: экономические (боязнь безработицы, боязнь снижения заработка, социального статуса); личностные (восприятие критики современных методов работы как личную обиду, боязнь того, что приобретенные навыки окажутся ненужными, уверенность в том, что нововведения всегда приводят к уменьшению чувства собственной значимости, нежелание расходовать силы на обучение); социальные (нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе, неприязнь к лицам, внедряющим нововведения, недовольство слабостью личного участия)

В обязанности руководителя входят не только стратегические вопросы, но и администрирование, обозначающее директивные способы общения начальника с подчиненными. Особое место в нем занимают способы наказания и подчинения. Один из этих методов известен как «кнут» и «пряник». Психологи убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее при управлении людьми. Это не значит, что наказания, как вида управленческого действия не существует. Это значит, что нельзя его класть в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-либо добиться от подчиненных, поскольку негативные стимулы в управленческой практике имеют последствия. Они конфликтогенны, снижают самооценку работников, порождают страх совершения ошибок, не способствуют устойчивому росту производительности, плохо обучают, так как человек в случае наказания будет стремиться его избежать, а не формировать правильное поведение.

Положительные подкрепления лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно мотивируют их на эффективный труд.

Какие проблемы могут возникнуть при реализации коммуникативно-регулирующей функции руководства? Эффективность коммуникаций зависит от множества факторов, в данном случае, например, от установления благоприятных отношений руководителя с подчиненным. Нередко, даже прилагая немалые усилия, руководитель не может найти контакта с подчиненными, они не находят взаимопонимание. Природа этого лежит в нарушении межличностного общения. Например, руководитель совершает ошибки в оценке качеств людей или их действий. Остановимся на феномене «каузальной атрибуции (приписывании причин). При оценке поступков люди пытаются найти причины, вызывающие то или иное поведение. Но поскольку часто бывает недостаточно информации, люди начинают не столько искать причину, сколько приписывать ее интересующим персонам. Такая причинная схема чревата многочисленными ошибками, которые усугубляются, если их совершает руководитель.

К типичным ошибкам атрибуции относится то, что участник событий приписывает причину обстоятельствами, а наблюдатель – личности. Или, например, то, что мы успех в заслугу ставим себе, а неуспех списываем на обстоятельства, когда же речь идет о других людях – наоборот. Учитывая, что руководитель в основном, находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, то он часто объясняет ошибочно неуспех негативными качествами подчиненных.

Существуют и другие ошибки атрибуции, связанные с переоценкой личностных факторов и недооценкой ситуационных. Например, «ошибка ложного согласия», в случае которой нормальной признается такая оценка событий, которая совпадает с мнением руководства. Также есть ошибки, связанные с неравными возможностями ролевого поведения, когда в некоторых ролях легче проявить позитивные качества, а интерпретация событий привязывается именно к ним.

Ошибки при восприятии и оценке подчиненного чреваты тем, что непроизвольны и незаметны. Их анализ требует взгляда со стороны, тогда, как ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии, более очевидны.

М. Вудкок и Д. Френсис вывели 12 типов «трудных» подчиненных: ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные, запуганные. Конечно, это деление весьма абстрактно, так как зафиксирована только одна черта. Однако та, которая наиболее ярко выражена и в глазах окружающих затмевает остальные и способна отравить климат в коллективе. Такие работники плохо управляемы, и не нужно пытаться изменить их. Для этого нужны специальные корректирующие методики. Здесь можно посоветовать искать в них положительные качества, которые можно использовать на благо.

Нам осталось выяснить проблемы руководства, связанные с реализацией мотивационной функции. Одна из главных задач любого руководителя – создание заинтересованности в результатах труда. В основе поведения человека, как правило, лежат потребности. Они порождают мотивы поведения, побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей. Ф. Герцберг вывел «двухфакторную модель» трудовой мотивации. Все факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, он разбил на 2 группы. К первой относятся «внешние» факторы: гарантии сохранения работы, социальный статус, условия труда, отношение начальника, зарплата, личный интерес к данной работе и пр. Если эти факторы негативные, например, низкая зарплата, то неудовлетворенность растет, а мотивация падает. Но если эти факторы позитивны, то роста удовлетворенность трудом все равно не наблюдается. То есть, сами по себе указанные факторы не мотивируют работник, а лишь создают благоприятный или неблагоприятный фон, на котором разворачивается действие собственно мотивационных факторов (вторая группа), непосредственно связанных с процессом труда. К ним относятся трудовые успехи, признание заслуг, сам процесс труда, степень ответственности, служебный и профессиональный рост. Именно эти факторы способствуют усилению трудовой мотивации, и именно на них нужно делать акцент руководителю.

Процессуальные теории мотивации выделяют следующие факторы, влияющие на мотивацию и результат труда: 1) ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемые результаты; 2) ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; 3) ожидаемая ценность вознаграждения. Если значение этих факторов невелика, то и мотивация будет слабой. Поэтому «теория ожиданий» предписывает руководителю отслеживать три параметра: взаимосвязи затрат труда и его результатов, результатов и вознаграждения, удовлетворенности вознаграждениями.

Проблемы с осуществлением контролирующей функции порождены противоречием: бесконтрольность недопустима но никто не любит, чтобы его контролировали. Поэтому, контроль должен быть постоянным, объективным, оперативным, открытым, он не должен быть тотальным, бессистемным, формальным, не доведенным по результатам до исполнителя.

## ЛЕКЦИЯ 6. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

### ПЛАН.

1. Понятие, виды, структура конфликта.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.

### ВОПРОС 1.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностном взаимодействии или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Из этого определения следует, что основу конфликтных ситуаций составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения. В психологии существует многовариантная типология конфликта. Например, внутриличностный (между собственными симпатиями и долгом руководителя), межличностным, между личностью и группой, между группами.

Возможна также классификация конфликта по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга), по вертикали (между начальником и подчиненным) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. В этой ситуации каждое действие руководителя рассматривает сквозь призму этого конфликта. Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений относительно действий людей, различий в планах, интересах, оценках. Также существует классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Эти причины следующие:

- особенности трудового процесса
- психологические особенности человеческих взаимоотношений, симпатии и антипатии, культурные и этнические различия, плохая коммуникация, Неверные действия руководителя
- личностное своеобразие членов группы, например, неумение контролировать эмоции, агрессивность, некоммуникабельность и т.п.

Конфликты можно различать и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальную сторону, проблемы жизнедеятельности организации ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый, более высокий и эффективный путь развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку, при этом используются нравственно

осуждаемые методы борьбы; это резко снижает эффективность работы группы или организации.

Стадии конфликта:

- потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтные действия; снятие или разрешение конфликта.

Каждый конфликт имеет структуру. Есть объект конфликтной ситуации, связанной либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Конфликт предполагает наличие оппонентов, то есть конкретных лиц. Следующий элемент конфликта – цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами, убеждениями, материальными и духовными интересами.

Кроме того, в конфликте нужно отличать повод столкновения от его причин, зачастую скрываемых. Пока существуют все перечисленные структурные элементы конфликта, кроме повода, он неустраним. Конфликт невозможно прекратить путем силового давления либо уговорами, или при помощи привлечения третьих лиц. Или групп. Следовательно, нужно устранить хотя бы один из его структурных элементов.

Рассмотрим предпосылки возникновения конфликтов в процессе общения. Основными являются социально-психологические предпосылки. Например, разногласия из-за несовпадения наших рассуждений с рассуждениями другой стороны. При этом понимание точки зрения другого еще не значит согласие с ней, это помогает только сузить конфликт, но не разрешить его. Другой пример – интерпретация высказываний или действий другой стороны в негативном плане. На отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение, возникает желание получить психологическую компенсацию. Также отрицательную реакцию вызывает снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о проигрышной ситуации. Все это служит питательной средой для возникновения нового конфликта.

Следующая трудность коммуникативного процесса, которая может оказать влияние на возникновение конфликта, это то, что часто люди не понимают, не слышат друг друга.

Существуют и индивидуальные качества (черты характера), которые создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным ситуациям. К таким качествам относятся:

1. неадекватная оценка своих возможностей, как завышенная, так и заниженная;
2. стремление всегда и во что бы то ни стало доминировать
3. консерватизм
4. излишняя принципиальность, когда принцип ставится важнее человека
5. необоснованная критика других людей
6. излишняя эмоциональность, особенно такие качества, как тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Конфликт, связанный с этими качествами, обычно носит характер психологической несовместимости. Также для появления несовместимости достаточно и различий в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. А также из-за того, что группа предъявляет к человеку требования, которые расходятся с теми, на которые человек настроен.

## ВОПРОС 2.

Учитывая трудности в процессе общения, психологами была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть оценки поступков другой стороны, не искаженной личными пристрастиями
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества

в реальной жизни сложно выяснить истинную причину конфликта, а также найти адекватный способ его разрешения. Поэтому целесообразно в конфликтной ситуации выбрать стратегию поведения в зависимости от обстоятельств.

Существует пять стратегий поведения в конфликтной ситуации.

Стиль поведения в конкретном конфликте зависит от того, что насколько человек хочет удовлетворить собственные интересы.

Конкуренция или соперничество – стремление к одностороннему выигрышу, но честно и открыто. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации, так как связан с удовлетворением, прежде всего, собственных интересов. Из-за этого происходит желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его обычно использует человек, обладающий сильной волей, авторитетом, властью. Также стратегия используется, если ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение – наилучшее; если человек чувствует, что у него нет иного выбора или ему нечего терять, если он должен принять непопулярное решение; если он взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, т.к. проигравшая сторона может саботировать решение, принятое вопреки ее желанию. Кроме того, этот стиль не может использоваться в близких отношениях.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но и наиболее эффективный. Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для всех сторон решение и делает из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта. Там, где выигрывают обе стороны, они, естественно, склонны выполнять принятые решения. Однако такой стиль требует умения выслушать другую сторону, сдерживать эмоции. Этот стиль используется если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений; когда основная цель – приобретение совместного опыта работы; когда существуют длительные прочные

отношения сторон друг с другом; когда необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности.

Суть стиля компромисса в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом смысле он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременно этот невыполнимо. При использовании этого стиля акцент делается не на решения, которое удовлетворило бы всех, а на уступках каждой стороны. Стиль компромисса требует навыков ведения переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился, помня, что в процессе дележа интересов все стороны не могут быть полностью удовлетворены.

Недостатком стиля является то, что одна сторона может увеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной, уступая больше или раньше. Кроме того, компромисс достигается после того, как отмечены все другие варианты решения. Итак, стиль компромисса можно использовать в следующих ситуациях: когда обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; когда удовлетворение интересов одной из сторон не имеет для нее большого значения; когда возможно принятие временного решения; кроме того, компромисс позволяет получить хоть что-то.

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон. Этот стиль используется также тогда, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контакта. Также он рекомендуется использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что нет серьезных оснований для продления контактов. Кроме того, он применяется, когда приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она: считает, что источник разногласий неважен по сравнению с другими задачами; знает, что не может решить вопрос в свою пользу; не обладает властью; хочет выиграть время; когда в конфликте участвуют «трудные» люди с точки зрения межличностного общения.

Неправильно было бы думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. Это может быть адекватной стратегией, так как за время ухода ситуация может быть решена сама собой, или человек будет иметь возможность заняться ею тогда, когда будет обладать достаточной информацией, властью и т.д.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы. Иногда это – единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более важными, чем собственные.

Стиль приспособления может быть применим тогда, когда важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности; предмет разногласий не важен; лучше сохранить добрые отношения с другой стороной, чем отстаивать свою точку зрения; если недостаточно власти или шансов победить в конфликте.

## ЛЕКЦИЯ 7. ОБЩИЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.

## ПЛАН

1. Этика делового общения «сверху-вниз» и «снизу-вверх».
2. Этика делового общения «по горизонтали».

### ВОПРОС 1.

Этика, то есть моральные принципы и нормы культуры делового общения, необходимо соблюдать во всех ипостасях: в отношении между предприятиями, внутри одного предприятия, между руководителем и подчиненными, между людьми одного статуса.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И.Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства. Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать так: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов сторон.

Такими образом, в основе этики делового общения должна быть координация и гармонизация интересов. Но это общение, конечно, должно осуществляться этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться моральной рефлексией, оправдывающей его мотивы. При этом непросто сделать этически правильный выбор. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но и увеличивают количество вариантов решений, порождают моральные дилеммы.

Однако, несмотря на трудность выбора нравственной позиции, в общении есть ряд положений, следуя которым можно повысить эффективность делового общения. Например:

- в морали нет абсолютной истины и нет среди людей высшего судьи;
- нельзя судить других строже, чем себя;
- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии себе;
- моральное отношение окружающих к нам зависит от нас; в любом суждении начни с себя.

В деловом общении в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения таково: как сказал Конфуций, «чего не пожелаешь себе, не делай другим». Успех делового общения во многом определяется теми нормами, которые руководитель применяет по отношению к подчиненным. Нормы и принципы диктуют, какое поведение этически приемлемо, а какое нет. Эти нормы касаются прежде всего того, на основе чего даются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным в коллективе чувствуется дискомфорт. Именно отношение начальника к подчиненным в первую очередь влияет на морально-психологический климат в группе. Именно на этом уровне формируются, в первую очередь, нравственные эталоны и образцы поведения. Формами распоряжения могут быть приказ, просьба, запрос и так

называемый «доброволец». Приказ нужно использовать в чрезвычайной ситуации или в отношении недобросовестных работников.

Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности.

Вопрос лучше применять в тех случаях, когда руководитель хочет вызвать обсуждение или подтолкнуть работника к тому, чтобы он взял инициативу на себя.

«Доброволец» подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но она должна быть сделана.

Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя. Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения. Высказывайте свои предложения вежливо и тактично.

Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо важное радостное или неприятное событие, об этом необходимо сообщить руководителю.

Не разговаривайте с руководителем категорическим тоном. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом.

Не обращайтесь за помощью или советом сразу к руководителю высшего звена, за исключением экстренных случаев.

Если вас наделили ответственностью, поднимите вопрос о ваших правах.

## ВОПРОС 2.

Основные принципы этики делового общения между коллегами таковы. Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или привилегий со стороны другого. Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы. Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам – управляющим низшего и среднего звена найти верный этический тон непросто. Они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. Вот некоторые этические принципы делового общения с коллегами.

Не относитесь к коллегам предвзято и не передавайте слухи и сплетни о них. Будьте дружелюбны и показывайте доброе отношение к коллегам.

Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.

На работе не принято говорить о личных делах, тем более, о проблемах.

Не требуйте к себе особого отношения или привилегий со стороны коллег

Четко распределяйте права и ответственность в выполнении общей работы.

Называйте коллег по имени и старайтесь делать это как можно чаще.

Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все средства, чтобы показать свое доброе отношение

Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности

Старайтесь слушать не себя, а другого.

Не старайтесь показать себя лучше, интереснее, чем есть на самом деле

Рассматривайте коллег как личностей, которых следует уважать самих по себе, а не как средство достижения целей.

Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. Например, разработка этических нормативов предприятия, создание комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению при помощи различных семинаров, бесед, тренинга.

Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему правил этики, которых необходимо придерживаться. На западе организации и предприятия обычно доводят этические нормативы до работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают комитеты по этике, другие нанимают специалиста по этике бизнеса, который называется адвокатом по этике. Его роль состоит в выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения.

Деловой этикет – важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать

Деловой этикет – важная сторона морали профессионального поведения человека. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое необходимо постоянно усовершенствовать. Правила этикета, облаченные в конкретные нормы поведения, указывают на единство двух его сторон: этической и эстетической. Первая сторона – выражение нравственной норм, вторая свидетельствует о красоте форм поведения.