

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**

**Кафедра философии, истории и политологии**

**Т. И. СОСНОВСКАЯ**

# **ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**Пособие**

**Гомель 2022**

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра философии, истории и политологии

Т. И. СОСНОВСКАЯ

# ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по гуманитарному образованию  
в качестве пособия для студентов учреждений высшего образования  
по специальностям  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,  
«Информационные системы и технологии», «Таможенное дело»*

Гомель 2022

УДК 159.923.2(075.8)  
ББК 88.53  
С66

Р е ц е н з е н т – доцент кафедры социальной и организационной психологии  
канд. психол. наук *А. В. Галуза* (БГУ)

**Сосновская, Т. И.**

С66 Основы делового общения : пособие / Т. И. Сосновская ; М-во трансп.  
и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель :  
БелГУТ, 2022. – 105 с.  
ISBN 978-985-891-077-8

Представлен теоретический материал, раскрывающий особенности деловых отношений, технологии делового общения, приемы эффективного общения, рассмотрен феномен влияния и противодействия влиянию в деловом общении, секреты взаимодействия в коллективе. Приведены психологические тесты-опросники для самопознания.

Предназначено для студентов специальностей «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Информационные системы и технологии», «Таможенное дело», может быть использовано студентами всех специальностей.

УДК 159.923.2(075.8)  
ББК 88.53

ISBN 978-985-891-077-8

© Сосновская Т. И., 2022  
© Оформление. БелГУТ, 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ».....	4
1.1 Понятие и специфика делового общения.....	5
1.2 Общие принципы построения делового общения.....	7
1.3 Виды делового общения.....	8
2 ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	10
2.1 Эффективное вхождение в контакт.....	10
2.2 Искусство слушать и говорить.....	12
2.3 Техника постановки вопросов.....	15
2.4 Аргументация и самопродвижение в деловом общении.....	20
2.5 Подготовка и проведение деловой беседы.....	24
2.6 Подготовка и проведение переговоров.....	28
2.7 Различные типы поведения партнеров на переговорах.....	30
3 ФЕНОМЕН ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ.....	35
3.1 Понятие и цели психологического влияния.....	36
3.2 Классификация видов влияния.....	39
3.3 Манипулирование в общении.....	48
4 ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ.....	65
4.1 Организационная и психологическая структура коллектива.....	65
4.2 Психологическая совместимость.....	70
4.3 Конфликты в деловом общении.....	74
4.4 Пути разрешения конфликтов.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	78
А Опросник по выявлению типичных форм поведения в конфликте (К. Томас).....	78
Б Модифицированный метафорический тест Томаса-Килманна «Индивидуальный стиль влияния».....	82
В Опросник «Уровень субъективного контроля» (УСК).....	86
Г Тест на оценку конфликтности личности.....	91
Д Диагностика уровня эмоционального выгорания.....	94
Е Опросник профессиональных предпочтений Дж. Холланда (сокращенный вариант).....	97
Ж Мой стиль общения.....	99
И Тревожный ли Вы человек? (тест Спилберга).....	102
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	105

## 1 ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но, в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или деловым эффектом. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Его отличительная черта – оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов. Вступая в деловой контакт, мы должны отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько мы ему можем быть полезны. При этом в равных условиях всякий предпочтет того, с кем приятно общаться, кому хочется пойти навстречу. Самое заманчивое для партнера предложение можно «провалить» своим хмурым видом или невоспитанностью.

Понимание специфики делового общения приводит к выводу о том, что ему можно и нужно учиться.

Высокий уровень овладения деловым общением предполагает:

- 1) высокую коммуникативную культуру, т. е. искусство говорить (в т. ч. публично) и слушать;
- 2) умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;

3) умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Основы делового общения – практическая дисциплина. И как нельзя научиться ездить на велосипеде через изучение инструкции к велосипеду, так и навыки делового общения можно получить только в процессе практики реального общения с людьми в различных жизненных ситуациях.

Цель учебного пособия – предоставить сведения и дать информацию, необходимую для овладения навыками делового общения на практике.

## 1.1 Понятие и специфика делового общения

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Основные характеристики делового общения:

1) деловое общение *несамоцельное*, оно имеет предметно-целевое содержание, включено в различные виды профессиональной деятельности и подчинено их задачам; это не общение ради общения, оно нацелено на эффективное выполнение того вида деятельности, в рамках которого осуществляется;

2) общение, в котором обнаруживается *взаимозависимость всех его участников* в достижении целей организации и в реализации личных целей;

3) общение, участие в котором является *обязательным*, независимым от симпатий и антипатий людей. Характерная черта деловой коммуникации – *обязательность контактов всех его участников*;

4) общение, не требующее проявления индивидуально-личностных («личных») отношений к партнеру, предполагающее *«отмену» «личных» отношений* и поступков: люди при этом говорят и делают не то, чтобы они хотели сказать или сделать, а то, что им предписано соответствующим видом деятельности;

5) общение, имеющее *формальные ограничения и регламентируемое нормами и правилами поведения*. Деловое общение – это общение по правилам, заданным социальной структурой, обеспечивающей соответствующий вид деятельности. Оно предполагает *соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, учет субординации* участников деловых отношений, их должностных ролей, прав и обязанностей, а также правил делового этикета;

6) общение, в котором участники осуществляют *коммуникативный контроль*.

**Деловое общение** – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию, осуществление или оптимизацию предметно-профессиональной деятельности.

В деловом общении и организационном поведении люди вынуждены постоянно учитывать правила служебной иерархии и профессиональной этики, каждому приходится работать с приятными и неприятными людьми, учитывать специфику корпоративной культуры. Деловое общение – общение по правилам, знание которых обязательно. Существуют специальные ритуалы делового общения. Это деловые разговоры разного вида, деловая переписка, деловой этикет, атрибуты делового общения, вербальные и невербальные знаки и символы отношений, барьеров, защит и конфликтов. С помощью ритуальных форм: обращений, приветствий, комплиментов – мы можем усилить или ослабить результативность деятельности. Но в целом в деловом общении целью и мотивацией является совместная деятельность, и потому оно не может быть сведено к внешним формам. Деловое общение включает в себя ритуальный уровень, но не сводится к нему.

В каждом конкретном случае эффективность совместной деятельности усиливается или ослабляется личными отношениями партнеров. Для реального понимания психологических особенностей конкретной ситуации, возникшей в результате деловых взаимоотношений, важно определить характер и степень влияния личностного фактора на цели, формы и результаты общения. Деловое общение формально обезличено, поэтому в деловом общении интересы и мотивы участников могут быть скрыты и нуждаются в расшифровке. Проблемы делового общения: трудности, нарушения, барьеры, конфликты – имеют свою специфику и собственные способы разрешения.

Известны «писанные» и «неписанные» нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и форма обхождения на службе называется **деловым этикетом**. Его основная функция – формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность. Современный отечественный служебный этикет имеет интернациональные признаки, потому что его основы фактически были заложены в 1720 г. «Генеральным регламентом» Петра I, в котором были заимствованы зарубежные идеи.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

- 1) нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами одного коллектива (горизонтальные);
- 2) наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий.

Регламентированность делового взаимодействия выражается также во внимании к речи. Обязательно соблюдение речевого этикета, разработанных обществом норм языкового поведения, типовых готовых «формул», позволяющих организовать этикетные ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т. д. (например, «здравствуйте», «будьте добры», «разрешите принести извинения», «счастлив познакомиться с Вами»). Эти устойчивые конструкции выбираются с учетом социальных, возрастных, психологических характеристик.

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

## 1.2 Общие принципы построения делового общения

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 1930-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми.

В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения. Обычно выделяют **шесть основных принципов**:

1 *Пунктуальность* (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 % к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2 *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3 *Любезность, доброжелательность и приветливость*. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.



4 *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать быть скромным.

5 *Внешний облик* (одевайтесь, как положено). Главный подход – вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6 *Грамотность* (говорите и пишете хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

### 1.3 Виды делового общения

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

У с т н ы е виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К *монологической коммуникации* относится, например, публичная приветственная или торжественная речь, реклама, или так называемая торговая речь, информационный доклад и др. К формам *диалогического* делового общения относятся деловой разговор, беседа, переговоры, интервью, дискуссия, совещание, пресс-конференция, телефонный разговор и др.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону или видеосвязи являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает более тесный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

П и с ь м е н н ы е виды делового общения – это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записки, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность, рекламное сообщение и др.

Средства общения подразделяются на вербальные, невербальные и технические.

*Вербальные (речевые) средства* – это устная и письменная речь, звучащее или написанное слово. Речь является основным средством формирования, выражения и передачи деловой информации. Кроме того, речевое поведение служит индикатором общей эрудиции, особенностей интеллекта, мотивации поведения. По особенностям речевого поведения человека можно судить о его профессии, увлечении, жизненном опыте.

К *невербальным средствам* относятся:

- кинестетические – мимика, жесты, пантомимика (телодвижения, позы);
- паралингвистические – качество голоса, его диапазон, тональность, тембр;
- экстралингвистические – паузы, смех, плач, кашель;
- «контакт глаз» – направленность взгляда говорит о характере контакта;
- формы телесного контакта – рукопожатия, похлопывания, объятия и др.;
- проксемические – пространственное расположение партнеров;
- внешний вид участников деловой коммуникации (одежда, прическа, аксессуары и др.) и оформление офисов;
- знаково-символические – логотипы, торговые марки, государственная, групповая символика, подарки т. п.;
- ритуальные (перформансные) объекты и действия.

Современные *технические средства общения* позволяют осуществлять устную и письменную коммуникацию, используя вербальные и невербальные средства общения (электронная почта, социальные сети, мессенджеры, средства видеосвязи).

В деловом общении особое значение имеет *контекст общения*.

**Контекст** – «смысловое поле», в котором сообщение становится информативным. Часто контекст бывает важнее самого сообщения.

Можно выделить культурно-исторический контекст, контекст групповых отношений и контекст межличностного общения.

*Культурно-исторический контекст* – это культурные традиции, нормы, ценности, символы, ритуалы, правила поведения, знание и учет которых необходимы в случае общения с людьми соответствующей культуры.

*Контекст групповых отношений* – это конкретные особенности групповых отношений, обусловленные принадлежностью людей к конкретной группе и проявляющиеся в их поведении.

*Контекст межличностного общения* – это реальный смысл, которым наделяют свои отношения их участники.

Общение, соответствующее контексту и прямо выраженное, считается явным. Другое сообщение при этом оказывается скрытым.

## 2 ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Для результативного ведения делового общения необходимо владеть определенной технологией взаимодействия: знать приемы точной передачи информации, освоить технику постановки вопросов, научиться слушать и понимать партнера, а также уметь защищать свою точку зрения и отстаивать общие интересы. Наконец, необходимо быть коммуникабельным, т. е. не просто общительным, а приятным в общении, вызывающим симпатию и желание сотрудничать. Коммуникативно-компетентный человек чувствует себя уверенно в самых различных ситуациях делового и профессионального общения, вызывает доверие и уважение, социально успешен и самодостаточен.

Заметим, что коммуникативная компетентность – это соответствие вашего поведения конкретной ситуации. А технология общения – это продуманная во всех деталях модель оптимального и результативного взаимодействия с безусловным обеспечением комфортных условий для участников общения.

Овладение технологиями делового общения и в первую очередь совершенствование техники передачи информации – задача вполне выполнимая при условии систематической работы над собой.

### 2.1 Эффективное вхождение в контакт

Для того чтобы вовлечь человека в разговор, необходимо начинать с того, что является для него интересным или важным. Поэтому самое главное – приобрести навык быстрой ориентации в том, что может быть предметом вступительного, так называемого *small talk*, или «малого» разговора.

Такой разговор в большинстве случаев касается позитивных сторон деловых и жизненных интересов партнера. Это создает благоприятную психологическую атмосферу, закладывает фундамент взаимной симпатии и доверия. Тема «малого» разговора рождается непосредственно в момент встречи. Это может быть разговор о погоде или о каком-то общеизвестном событии, мнение о котором у вас обязательно должно совпадать с мнением собеседника. Тема зачастую не имеет ничего общего с тем «большим» разговором, который является целью деловой беседы. Задача «малого» разговора – снять напряжение, найти общее, вступить в контакт, дать понять собеседнику, что, как в известном мультфильме про Маугли, «мы с тобой одной крови».

Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «Вы-подхода». Например: не *«Я хотел бы вам рассказать о...»*, а *«Вам, возможно будет интересно узнать о...»*; не *«Мне нравится / не нравится...»*, а *«Как вам нравится...»*. Вы-подход предполагает умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Для этого он должен задуматься над вопросом, что бы его самого

интересовало, как бы он реагировал на месте партнера. С помощью «Вы-подхода» мы даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как человека и специалиста.

Данный подход предполагает еще и ряд популярных *приемов установления психологического контакта* в практике делового общения. Назовем их:

- выбор нейтрального материала для начала беседы, который может касаться самочувствия, биографии собеседника, его семейного положения, интересов и увлечений;

- формулировка вопросов в такой форме, которая предполагает обязательное согласие партнера, ответ «да»; для этого необходимо предварительное изучение его личности; создание у собеседника впечатления о совпадении его интересов и увлечений с интересами инициатора общения. Так, например, разговор о музыке, спорте, литературе, коллекционировании не только создает благоприятное впечатление о вас, но и снимает у партнера настороженность и психологические барьеры;

- использование тактики так называемого психологического «поглаживания», проявление сочувствия, уважительного отношения к собеседнику;

- нарочитая откровенность – демонстрация готовности раскрыть партнеру задачи и цели деловой встречи;

- положительная оценка индивидуальных особенностей собеседника: его профессионального статуса; свойственного ему чувства долга, смелости, принципиальности.

Поскольку собеседники обычно наиболее внимательно прислушиваются к первым фразам (из любопытства или ожидания чего-то нового), их нужно выбирать особенно тщательно.

Приведем несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы. Это проявления признаков неуверенности: *«Извините, если я помешал...»*; *«Я бы хотел еще раз услышать...»*; *«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»*. Проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику: *«Давайте с вами быстренько рассмотрим...»*; *«Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»*; *«А у меня на этот счет другое мнение...»*.

Не следует своими первыми фразами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. С точки зрения психологии, это существенный промах.

Для того чтобы развить способность завоевывать симпатию и интерес к себе, так необходимые в деловом общении, рекомендуется постоянно тренироваться, используя перечисленные приемы в «малых» разговорах не менее чем с тремя собеседниками в течение дня. Например, в лифте, с малознакомым коллегой по работе, с соседом по очереди.

## 2.2 Искусство слушать и говорить

Деловое общение не строится на монологах. На встрече от вас потребуется быть то говорящим, то слушающим настолько часто, что временами вам сложно будет переключиться. Если вместо того, чтобы слушать, вы тратите время на планирование ответа и ждете возможности вставить слово, эффективность беседы резко падает. А, как показывает практика, успех делового взаимодействия зависит не только от умения говорить, задавать вопросы, но и от умения своевременно замолчать и послушать своего партнера, посочувствовать ему, чутко среагировать на его замечания. Как мудро заметил античный философ Эпиктет, «у человека два уха и один язык, чтобы в два раза больше слушать, чем говорить».

Умение слушать как способ «принятия» собеседника часто повышает его самооценку и весьма важно для отношений между людьми. Те, кого слушают, обычно ценят в собеседниках это умение и идут с ними на контакт. Почему? Потому что ощущение «востребованности», «принятия» – это базисная, универсальная человеческая потребность. Мы с большей вероятностью пойдем на контакт с тем, кто удовлетворяет эту нашу потребность, а не с тем, кто этого делать не умеет.

Умение слушать – мощная сила, ослабляющая воздействие стресса и напряжения. Когда люди знают, что они говорят с тем, кто их действительно слушает, а не с человеком, уже предубежденным, они охотно делятся своими идеями и мыслями. При этом у слушателя появляется возможность отреагировать на те установки говорящего, которые в противном случае остались бы незамеченными.

Слушание является фундаментальным навыком, влияющим на качество и результативность делового общения и бизнеса. Но, несмотря на это, многие из нас слушать не умеют. Так, например, от 80 до 90 % руководителей не слушают своих подчиненных, а предпочитают говорить сами. В свою очередь, сотрудники зачастую также невнимательны к рекомендациям и указаниям руководителей, вследствие чего допускают досадные ошибки и промахи в своей работе.

Нежелание и неумение слушать может вызвать взаимное непонимание, спровоцировать конфликт, завести в тупик любые деловые переговоры.

**П р а в и л а э ф ф е к т и в н о г о с л у ш а н и я:**

1 *Никаких побочных мыслей.* Поскольку скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи, используйте «свободное время» не для обдумывания посторонних тем, а для критического анализа и выводов из услышанного.

2 *Пока вы слушаете, нельзя обдумывать ваш следующий вопрос,* а тем более не следует готовить контраргументы. Это очень часто встречающаяся

ошибка, которая дорого нам обходится, поэтому нужно приложить много усилий для того, чтобы этот недостаток свести к минимуму.

3 Следует *сконцентрироваться на предмете разговора* и вытеснить из головы все второстепенное. Особенно сложно следить за выступлением неподготовленных ораторов (тех, кто не владеет риторикой) из-за путаницы в терминах и понятиях, бессистемности изложения и большого количества второстепенных фактов.

4 Следует научиться *быть терпеливым слушателем*. В ходе делового разговора даже при лимите времени не следует прерывать партнера нетерпеливым понуканием: «Достаточно, понятно, все ясно, на этом можете не останавливаться». Слишком часто мы прекращаем слушать, прежде чем человек закончит говорить, потому что нам кажется, что мы знаем, что он намерен сказать, хотя наше «знание» – не более чем предположение. Поэтому полезно завести привычку всегда давать возможность людям высказать свои мысли, прежде чем вы прекратите слушать или ответите. Вместе с тем некоторые партнеры по деловому общению могут злоупотреблять вашей вежливостью, поэтому в определенных случаях необходимо установить регламент. Приемлемым также считается прерывание говорящего для «прояснения» и «подтверждения» сообщаемой им информации. Уместны, например, вопросы по делу или реплики, выражающие согласие, например: «Что вы подразумеваете под термином коррупция?», «Я понимаю, что вы имеете в виду».

Необходимо также устранение оценок и советов (даже из лучших побуждений), поскольку они ограничивают свободу высказываний говорящего, мешают выделить наиболее существенное в его словах.

Техника эффективного слушания состоит в том, чтобы, во-первых, уделять пристальное внимание тому, что говорится; во-вторых, обращаться к партнеру с просьбой, если что-то неясно, повторить и уточнить какие-то вопросы; в-третьих, просить его давать пояснения. При этом ваш партнер будет ощущать, что он не просто тратит время, исполняя рутинный ритуал деловых переговоров, а будет испытывать удовлетворение.

Далее мы рассмотрим два типа слушания: *нерефлексивное* и *рефлексивное*.

***Нерефлексивное слушание*** наиболее просто. Здесь нужно всего лишь использовать такие несложные приемы, как заинтересованное молчание и минимальную словесную реакцию типа «хм-хм» или «ага». Хорошо, если это происходит без перебивания. Сигналы реакции могут быть самыми разными, лишь бы они не содержали оценки или суждения (например: «А?», «Так-так», «Давай дальше», «Да?», «Понимаю», «Правда?»).

Нерефлексивное слушание особенно ценно, когда нужно высказать наиболее ценное, как это часто бывает, скажем, между коллегами или близкими друзьями.

Однако внимательно выслушать партнера оказывается вполне достаточным далеко не всегда. Если собеседник ошибочно принимает ваше молчание

за согласие, необходимо вступить в беседу – т. е. перейти к рефлексивному слушанию.

При **рефлексивном слушании** мы вступаем с говорящим в отношения обратной связи, что не исключает элементов оценки или суждения.

В данном случае полезно вспомнить, что при коммуникации осуществляется процесс кодирования и декодирования сообщения. Говорящий «кодирует» факты и свое отношение к ним в общественно значимые словесные формулы и несловесное поведение. Проблема в том, что как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть декодированы слушателем по-разному. Иногда говорящие путаются в словах или слишком дают волю чувствам, выражая их странной жестикуляцией, – то и другое может исказить смысл высказываний. Приведем ряд приемов рефлексивного слушания.

Чтобы обеспечить понимание, слушатель должен дать знать говорящему, что именно он понял, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи называется рефлексивным слушанием.

Примером фраз, характерных для такого слушания, могут служить такие:

*«Не могли бы вы пояснить это (примером)?»;*

*«Что вы имеете в виду?»;*

*«К сожалению, я не все понял»;*

*«Не могли бы вы повторить?»;*

*«Может, вы сформулируете это по-другому?».*

Пересказ того, что мы услышали – это шаг вперед. В этом случае мы возвращаем говорящему суть его сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли мы его поняли. Важно пересказать услышанное своими словами, не пытаюсь механически копировать сказанное, – иначе смысл останется нераскрытым. Здесь уместны такие фразы:

*«Вы имеете в виду...»;*

*«Насколько я мог вас понять...»;*

*«Значит, с вашей точки зрения...»;*

*«Итак, вы полагаете...»;*

*«Иными словами, вы считаете...».*

Обобщение помогает связать части сообщения в смысловое целое. Оно особенно уместно в ходе дискуссий при коллективном решении вопросов, когда их обсуждение затянулось и суть спора начинает ускользать.

Реакция обобщения (резюмирование) может вводиться такими фразами:

*«Обобщая то, что вы сказали...»;*

*«До сих пор мы рассматривали...»;*

*«Итак, ваша основная мысль, если я правильно вас понял, сводится...».*

Реакция слушателя на чувства говорящего должна учитывать ощущение от его интонации. Иными словами, мы как бы зеркально отражаем чувства собеседника, его личностную окраску данного вопроса. Значение такой

реакции немаловажно для говорящего, поэтому стоит не только отразить его чувства, но и выразить ему сочувствие. Не следует только заявлять: «Я знаю, что ты чувствуешь» – это может лишь огорчить собеседника. Вместо этого уместны такие, например, фразы:

*«Мне кажется, Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, огорченным и т. д.)»;*

*«Вы, вроде бы, огорчены...»;*

*«Вы переживаете...»;*

*«Представляю, как вам тяжело...».*

В процессе овладения этим приемом может показаться, что все получается искусственно, неуклюже. Однако нужно терпеливо практиковаться и приучать себя к этому способу реагирования, чтобы он органично вошел в ваш повседневный стиль общения.

Соблюдая эти рекомендации, внимательный слушатель сможет узнать мнение и позицию своего партнера, что значительно облегчит проведение деловой беседы. Разговорившийся партнер благодаря предоставленной ему возможности проявить себя, как правило, становится более сговорчивым, охотно идет на компромисс. И, наконец, случается, что в награду за внимательное слушание мы получаем «открытое сердце» верного партнера, что в перспективе может вылиться в долгосрочное и эффективное сотрудничество.

### **2.3 Техника постановки вопросов**

Деловая информация далеко не всегда поступает к нам в том объеме, как нам хотелось бы. Часто приходится добывать необходимые сведения у своих партнеров, расспрашивая их обо всех существенных сторонах дела. Спрашивать – значит приобретать сведения и выражать оценку полученной информации. Спрашивать – значит проявлять интерес к партнеру и готовность уделить ему время. Однако своими неумелыми, назойливыми, неуместными вопросами можно добиться обратного эффекта: вместо информации партнер «закроется», насторожится, а то и вовсе откажется от сотрудничества. Вот почему так важно уметь правильно задавать (ставить, формулировать) вопросы.

Хорошо поставленный вопрос – тот, на который участник деловой беседы захочет ответить, сможет ответить или над которым ему захочется подумать, и он будет заинтересован в сотрудничестве.

Той или иной постановкой вопроса (его формулировкой) можно достичь самых различных целей:

– заинтересовать собеседника и дать ему возможность высказаться, чтобы он сам предоставил нужную вам информацию;

– активизировать партнера и от собственного монолога перейти к диалогу с ним, что более результативно при деловом общении;



- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и интересам;
- перехватить и удержать инициативу в общении.

Чтобы спрашивать, необходима смелость. Ведь задавать вопросы другому – значит обнаруживать собственную позицию, делать свою систему ценностей прозрачной для другого.

Деловую беседу лучше начинать с серии заранее подготовленных вопросов. Для поддержания беседы также лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Искусство убеждения состоит в том, чтобы подвести собеседника к нужному выводу, а не навязывать этот вывод силой логики, голоса или авторитета.

Постановка вопросов требует не только их тщательной подготовки, но и разработки их системы, обдумывания формулировок. Это – ключевое звено для получения информации. При этом следует помнить, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (боязнь передачи неправильных сведений, недостаточное знание предмета, деловые ограничения, сдержанность, трудности в изложении и т. п.).

Различают несколько типов вопросов, которые обычно используются в деловом общении: на переговорах, совещаниях, на деловых встречах.

*Закрытый вопрос* – это вопрос, на который можно дать однозначный ответ («да», «нет», назвать точную дату, имя или число и т. п.). Такие вопросы ограничивают отвечающего, закрывают ему выбор формулировки ответа, они требуют точного и однозначного ответа в виде одного предложения. Например: «Вы живете в Москве?» – «Нет». «Вы водите машину?» – «Да». «Какой вуз окончили и когда?» – «БелГУТ, в 2021 году».

Закрытые вопросы должны быть точно сформулированы, предполагать краткие ответы. Обычно они либо начинаются с местоимения «Вы», либо содержат его в вопросительной конструкции. Например: «Вы утверждаете, что...», «Не будете ли Вы возражать, если...», «Вы не будете отрицать, что...».

В любой деловой беседе они неизбежны, однако их преобладание приводит к созданию напряженной атмосферы, поскольку резко сужает «пространство для маневра» для партнера, у которого может сложиться впечатление, что его допрашивают.

Обычно они задаются с целью не столько получить информацию, сколько получить от партнера согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности: «Мы не могли бы встретиться завтра?» – «Конечно», «Груз придет в четверг?» – «Нет, в субботу».

*Открытый вопрос* – это вопрос, на который трудно ответить кратко, он требует развернутого ответа, какого-то объяснения, мыслительной работы. Такие вопросы начинаются со слов «почему», «зачем», «каким образом», «каковы ваши предложения», «каким будет ваше решение по поводу» и т. п., а это предполагает развернутый ответ в свободной форме. Открытые вопросы

задаются с целью получить дополнительные сведения или выяснить реальные мотивы и позицию собеседника, они дают ему возможность маневрирования и более обширного высказывания.

Основные характеристики этой группы вопросов таковы:

- партнер находится в активном состоянии, так как должен обдумывать свои ответы и высказывания;
- партнер имеет возможность по своему усмотрению выбирать, какие данные, информацию и аргументы нам представить;
- обращение к собеседнику с открытым вопросом способствует устранению барьеров, выводит его из состояния замкнутости и сдержанности;
- партнер (и это самое главное) становится действительным источником информации, идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

Однако открытые вопросы дают возможность собеседнику уйти от конкретного ответа, предоставить только выгодную для него информацию и даже увести разговор в сторону. Поэтому в процессе деловой беседы рекомендуется задавать наводящие, основные, второстепенные и вопросы других разновидностей.

*Риторические вопросы* не требуют прямого ответа и задаются с целью вызвать у партнеров ту или иную реакцию: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи, указать на нерешенные проблемы. Например: «Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?», «Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?», «Когда, наконец, люди научатся понимать друг друга?».

Риторические вопросы важно формулировать так, чтобы они звучали кратко, были уместны и понятны каждому из присутствующих. Полученное в ответ на них молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения. Но при этом следует быть очень осторожным, чтобы не скатиться до обычной демагогии, не попасть в неудобное или даже смешное положение.

*Альтернативный вопрос* представляет собой нечто среднее: задается он в форме открытого вопроса, но при этом предлагается несколько заранее заготовленных вариантов ответа. Например: «Каким образом вы решили стать юристом: сознательно выбрали эту специальность, пошли по стопам родителей, решили поступать вместе с другом или сами не знаете почему?», «Как вы считаете, когда нам лучше провести следующее заседание: на этой неделе или вы можете предложить другое время?».

Для того чтобы разговорить собеседника, можно попробовать использовать альтернативные вопросы, но при этом важно, чтобы ни одна из альтернатив его не задевала. Для того чтобы как-то организовать беседу со слишком разговорчивым собеседником, лучше применять закрытые вопросы.

Рекомендуется смягчать вопросы, которые могут задеть собеседника, и формулировать их в форме предположения. Например, вместо вопроса «Вы что,

боитесь не справиться?» рекомендуется формулировка: «А может быть так, что какие-то обстоятельства помешают вам вовремя выполнить эту работу?».

Не следует задавать вопрос, если вы заранее знаете ответ на него. Не рекомендуется начинать вопрос со слов: «Почему вы не...?» или «Как вы могли...?». По-настоящему грамотный вопрос – это запрос об информации, а не скрытое обвинение. Если вы недовольны решением партнера или его действиями, постарайтесь тактично, но твердо сказать ему об этом в форме утверждения, но не в форме вопроса.

*Наводящие вопросы* – вопросы, сформулированные так, чтобы подсказать собеседнику ожидаемый от него ответ.

*Зеркальный вопрос* состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы заставить его увидеть свое утверждение с другой стороны. Это позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) оптимизировать разговор, внести в него новые элементы, придающие диалогу подлинный смысл и открытость. Такой прием дает гораздо лучшие результаты, чем тот круговорот вопросов «почему?», которые обычно вызывают защитную реакцию, отговорки, поиски мнимых причин, унылое чередование обвинений и самооправданий и в результате приводят к конфликту.

*Переломные вопросы* удерживают беседу в строго установленных рамках или же поднимают целый комплекс новых проблем. К тому же они обычно позволяют выявить уязвимые места в позиции партнера. Приведем примеры:

«Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела?»;

«Как вы считаете: нужно ли радикально изменять систему управления в крупных организациях?».

Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда вы хотите переключиться на другую проблему или же когда вы почувствовали сопротивление партнера. Такие вопросы таят в себе опасность, так как могут нарушить равновесие между сторонами. Собеседник может не справиться с ответом либо, наоборот, его ответ будет настолько неожиданным и сильным, что ослабит позиции и сломает планы спросившего.

*Вопросы для обдумывания* вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано. Например:

«Сумел ли я убедить вас в необходимости пересмотреть условия договора или вы считаете, что мы справимся с создавшейся ситуацией?»;

«Какие меры вы можете принять?»;

«Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...?»;

«Считаете ли вы, что...?».

Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы.

В ходе ответа на вопрос такого типа:

– собеседник должен обдумывать высказываемое мнение;

- создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме;
- собеседнику предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию.

*Контрольные вопросы* помогают управлять вниманием партнера, позволяют вернуться к предыдущим этапам работы, а также проверить достигнутое понимание.

Следует отметить, что контрольные вопросы типа «кто, что?» ориентированы на факты, а вопросы «как, зачем?» в большей мере направлены на человека, его поведение, внутренний мир.

*Вопросы-капканы* помогают оппоненту поставить собеседника в уязвимое положение. В процессе общения следует быть готовым к следующим типам вопросов-капканов.

*Вопросы, направленные на проверку компетентности.* Цель таких вопросов – оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним ведущий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, на который сами знаете ответ?».

*Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний.* Цель таких вопросов – блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участниками беседы. Это одна из форм самоутверждения, попытка «умным» вопросом заслужить уважение партнера. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, ваш собеседник вряд ли ожидает такой просьбы. После того как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

*Сбивающие вопросы* имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из собственных проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону от существа вопроса. Лучше предложить рассмотреть такой вопрос в другое время.

*Провокационные вопросы* чаще всего стараются поймать собеседника на противоречии между тем, что он говорит сейчас, и сказанным им ранее. Если так случилось, что вы не можете оправдать такого противоречия, то лучше и не пытайтесь оправдываться. Защищаясь, вы убедите других участников деловой встречи в истинности провокационного замечания. Но даже если вы правы, и непоследовательность ваших слов имеет объективные причины (вы можете доказать это), то все равно не стоит использовать возможность разоблачить с провокатором. Ввязаться в «разборки» – не самый лучший способ завоевывать авторитет присутствующих. В лучшем случае после вашей победы оппонент выпадет из работы, в худшем – будет искать возможность

отомстить позже. Продемонстрируйте, что вы выше, неуязвимы для подобных «уколов», – и заслужите уважение других участников деловой встречи.

Независимо от вида и характера вопросов следует строго придерживаться основного принципа – отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть.

Итак, задавая вопросы в процессе делового общения, можно получить от партнера профессиональную информацию, лучше узнать и понять его, сделать отношения с ним более искренними и доверительными, а также узнать его позицию, обнаружить слабые стороны, дать ему возможность разобратся в своих заблуждениях. Кроме того, с помощью вопросов мы максимально активизируем нашего собеседника и даем ему возможность самоутвердиться, чем облегчаем решение задачи своей деловой встречи.

## **2.4 Аргументация и самопродвижение в деловом общении**

**Аргументация** – это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.

Для того, чтобы аргументация была по-настоящему конструктивной, она должна отвечать некоторым условиям.

*Во-первых*, цель аргументации должна быть отчетливо осознана самим инициатором влияния и открыто сформулирована адресату, например: «Мне хотелось бы доказать вам преимущества метода усиления полномочий подчиненных» или «Позволь мне доказать тебе, что этого человека нецелесообразно принимать к нам на работу».

В тех случаях, когда инициатор общения начинает аргументацию, не осознав своей собственной цели и/или, не сообщив ее адресату, тот может воспринять такое воздействие как манипулятивное.

*Во-вторых*, прежде чем предпринимать попытку аргументации, необходимо заручиться согласием адресата слушать. Например, если на вопрос: «Согласен ли ты выслушать мои аргументы?» собеседник отвечает: «Давай через час, ладно? А то у меня сейчас голова другим занята», – то дальнейшее продолжение аргументации непосредственно в этот момент будет воспринято им как принуждение.

В то же время ответ «потом», если он повторяется систематически, может свидетельствовать о попытках игнорирования. В этом случае необходимо сначала противостоять игнорированию, а затем, в случае успеха, перейти к аргументации. Проблема состоит в том, что аргументация является конструктивным, но энергетически не всегда достаточно мощным способом влияния. Она требует «эмоционального штиля» и душевной ясности. Для этого зачастую необходима большая предварительная работа. Важный момент переключения здесь – концентрация не столько на логике построения

собственного доказательства, сколько на психологии взаимодействия с адресатом. Невозможно быть убедительным вообще, объективно. Можно быть убедительным для кого-то конкретно. Убедительность – это то, что возникает в процессе взаимодействия.

Необходимые условия аргументации:

- 1) согласие партнеров слушать друг друга;
- 2) эмоциональный «штиль».

**В структуру аргументации** входят тезис, аргументы и демонстрация.

*Тезис* – это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.).

*Аргументы* – это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения.

*Демонстрация* раскрывает связь тезиса и аргумента (приведение примеров, статистические данные, ссылка на авторитетные источники и т. п.).

Общие правила аргументации:

1 *Вежливость и корректность*. При любых ответах партнера аргументатор должен сохранять вежливость. Высказывания, принижающие личность партнера по общению, недопустимы.

2 *Простота*. Все высказывания должны быть простыми, понятными, не содержать в себе вычурных выражений и редко используемых, двусмысленных или специальных терминов, непонятных слушателям. Например, вряд ли удачна формулировка «Давайте подойдем к проблеме онтологически, оставим пока в стороне ее этиологический аспект» при выступлении в рабочем коллективе.

3 *Общий язык*. В аргументации важно использовать не тот язык, который кажется простым, а тот, который понятен обеим сторонам. В некоторых случаях допускается говорить на языке партнера, даже если он несколько «снижен» по сравнению с обычным языком аргументирующего. Это не означает, что нужно «опускаться» до оборотов речи хотя и понятных, и выразительных, но противоречащих общепринятым нормам языка.

4 *Краткость*. Для того, чтобы удержать внимание слушающего, речь должна быть по возможности краткой. Заставлять себя слушать – почти всегда означает совершать насилие над другим человеком. Такое насилие тем мучительнее, чем длиннее речь. Краткость – одно из выражений вежливости и уважения к собеседнику.

5 *Наглядность*. При доказательстве своей идеи полезно применять наглядные средства, которые помогают реализовать преимущества не только абстрактно-логического, но также образного и наглядно-практического мышления.

К числу наглядных средств могут относиться:

- а) рисунки, графики;
- б) предметы, образцы продукции и др.;
- в) образные сравнения.

Также могут использоваться интерактивные средства, в которых человек сам совершает конкретные действия, приводящие к определенным последствиям.

*6 Достоверность.* Говорите правду; если вы не уверены, что информация достоверна, не используйте ее, пока не проверите. Обязательно называйте источник, из которого вы берете свои сведения и аргументы.

*7 Избегание чрезмерной убедительности.* Зачастую аргументирующий не может преодолеть искушения прямо указать адресату на ошибку в его рассуждениях: «Ну, видишь теперь, где ты ошибся?» Чрезмерная убедительность бросает вызов чувству собственной значимости и поэтому вызывает защитную реакцию в форме сопротивления. Другой вариант излишней убедительности – чрезмерное количество аргументов. Излишняя доказательность подозрительна.

Как правильно оценить, какие из аргументов сильные, а какие надо отбросить? Существует несколько критериев оценки аргументов:

1 Хорошие аргументы должны основываться на фактах. Поэтому из списка своих доводов сразу можно исключить те, которые вы не можете подкрепить фактическими данными.

2 Ваши аргументы должны иметь самое прямое отношение к делу. Если это не так, отбросьте их.

3 Ваши аргументы должны быть актуальны для оппонентов, поэтому необходимо заранее выяснить, насколько они могут быть интересны и своевременны для них.

Существует огромное количество различных видов и методов аргументации.

#### **Техники аргументации:**

1 *Метод положительных ответов Сократа.* Последовательное доказательство предлагаемого инициатором решения проблемы или задачи. Каждый шаг доказательства начинается со слов: «Согласны ли вы с тем, что...». Если адресат отвечает утвердительно, данный шаг можно считать пройденным и переходить к следующему. Если партнер отвечает отрицательно, инициатор продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...» и т. д. до тех пор, пока адресат не согласится со всеми шагами доказательства и с предлагаемым решением в целом.

Примечание: задавать иные вопросы, кроме вопроса «Согласны ли вы...», не рекомендуется. Особенно опасны вопросы: «А почему вы не согласны?» или «Почему вы возражаете против очевидных вещей?»

2 *Метод двусторонней аргументации.* Открытое предъявление как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения, дающее адресату понять, что инициатор влияния сам видит ограничения этого решения. Предоставление адресату возможности самому взвесить аргументы «за» и «против».

Примечание: рекомендуется применять лишь по отношению к высокоинтеллектуальным партнерам.

**Контраргументация** – это более частое явление, чем аргументация, особенно если обсуждение темы занимает не 15 минут, а несколько часов, дней или даже месяцев.

Техники контраргументации:

1 *Метод перелицовки аргументов партнера.* Прослеживание хода решения проблемы или задачи, предложенного партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов.

Примечания: рекомендуется тщательно придерживаться логики чужого решения вместо того, чтобы предлагать свою; не рекомендуется быть «убийственно» убедительным и подчеркивать, что партнер допустил ошибку или противоречие.

2 *Метод развертывания аргументации.* Предъявление партнеру новых, ранее не известных ему аргументов.

Примечание: можно использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера, иначе новые аргументы просто не будут услышаны.

3 *Метод разделения аргументов.* Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные и обсуждение их по формуле:

а) «Я согласен с вами в том, что...» (далее воспроизводится соответствующий аргумент);

б) «Правда, я уже менее уверен, что...» или «Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...» или «Хотелось бы, чтобы это было так, однако мой опыт говорит, что не всегда...» (далее воспроизводится сомнительный аргумент).

Примечание: такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.

в) «Ну а что касается (далее следует ошибочный аргумент), то увы... (далее следует опровержение с помощью метода положительных ответов, перелицовки или развертывания аргументации).

Примечание: работа, проведенная на первых этапах, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием в конце и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства.

**Самопродвижение** – это открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в отборе кандидатов, назначении на должность и т. п.

Общие правила самопродвижения:

1 Почти каждое наше действие имеет самопрезентирующее значение.

2 «Случайные» сигналы могут оказаться более важными, чем намеренные.



Если не можешь подтвердить свои возможности реальными действиями, то по крайней мере не опровергай их своими же действиями.

Самопродвижение отличается от самовосхваления тем, что инициатор влияния не просто утверждает о себе что-либо, но подкрепляет это реальными делами или неоспоримыми фактами, свидетельствами этих реальных дел.

*Техники самопродвижения:*

- реальная демонстрация своих возможностей;
- предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных работ, изделий и др.;
- предъявление графиков, расчетов, схем;
- раскрытие своих личных целей;
- формулирование своих запросов и условий.

*Парадокс самопродвижения:* действительно компетентные люди характеризуются сниженной потребностью заявлять о своей компетентности.

Самопродвижение, также как аргументация, обладает малой внутренней энергетикой, и поэтому нуждается в том, чтобы его специально развивали и усиливали. Помимо энергетики, самопродвижение требует умения проявить свою компетентность и, следовательно, знать и помнить, в чем эта компетентность заключается.

## **2.5 Подготовка и проведение деловой беседы**

При всем многообразии форм делового общения основным его элементом является разговор (беседа) двух или большего числа лиц. Для единообразия условимся называть деловым разговором (беседой) любой словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

Каждый работник участвует в следующих беседах:

- прием на работу;
- получение задания;
- отчет о проделанной работе;
- критика за упущения;
- беседа при увольнении.

Кроме того, деловым людям приходится:

- вести переговоры;
- участвовать в совещаниях.

Всякий из своего опыта знает, что если беседа «проиграна», то проводить с тем же лицом (особенно вышестоящим) повторный разговор, даже приводя новые аргументы, – дело очень трудное, а иногда практически безнадежное. Любой человек меняет свое мнение, как правило, с трудом. Это, по существу, защита нервной системы от перегрузок.

Отсюда следует два вывода:

1 *Необходимо готовиться к беседе.* Это увеличивает вероятность благоприятного исхода. Практика показала, что из десяти бесед, которые подготовлены заранее, семь проходят успешно, а из десяти неподготовленных – только три.

2 *Особенно тщательной подготовки требуют беседы, цель которых – изменить мнение вашего собеседника.* Чем больше для вас важен результат беседы, тем тщательнее вы должны к ней готовиться.

**Схема анализа деловой беседы** в преддверии встречи. Следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы:

1 Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?

2 Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече?

3 Могу ли я обойтись без этого разговора?

4 Готов ли к этой теме мой собеседник?

5 Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие субъективные и объективные препятствия можно ожидать?

6 Какой исход устраивает (не устраивает) меня? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли идти на компромисс?

7 Какие приемы воздействия на собеседника будут использованы в разговоре?

8 Какие вопросы я буду (он будет) задавать?

9 Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласится; б) решительно возразит; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет свое недоверие; д) попытается скрыть свое недоверие?

Психологами разработаны специальные правила подготовки и проведения деловой беседы, применение которых *в системе* обеспечивает максимальную эффективность. Эти правила применимы не только в деловом разговоре, но и в житейском общении.

### **Правила подготовки и проведения деловых бесед**

1 *Сформулируйте конкретные цели.*

Ими могут быть: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить, покритиковать, оправдаться и т. д.

Чем конкретнее выбрана цель, тем больше определенности в дальнейших шагах.

2 *Составьте план беседы.*

Его желательно написать на бумаге. Записывая тезисы беседы, мы:

а) оттачиваем формулировки;

б) выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность. Наиболее убедительна следующая расстановка аргументов: сильные – средние – 1 самый сильный. Слабыми лучше не пользоваться вообще, так как они дают преимущество оппоненту;

в) продумываем аргументы, приводя их в систему. При этом необходимо учесть следующее:

- аргументы должны быть достоверны для собеседника;
- способ и темп подачи аргументов должен соответствовать темпераменту собеседника;
- «излишняя убедительность» может вызвать отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура»;
- старайтесь не перечислять факты, а излагать преимущества и последствия;
- выслушивайте замечания и возражения собеседника полностью;

г) подбираем необходимые документы, материалы;

д) определяем состав участников. Каждый новый участник может внести элемент неопределенности. Поэтому для управляемости следует стремиться к минимальному числу участников.

*3 Выберите время:*

а) удобное вам и вашему собеседнику;

б) удобное для разговора.

Установление места и времени встречи можно осуществить по-разному. Например: позиция «сверху»: «Я жду вас...»; позиция «снизу»: «Когда вы сможете меня принять?»; позиция «на равных»: «Давайте согласуем место и время нашей встречи».

*4 Выберите подходящее место.*

Оно должно удовлетворять двум условиям:

а) чтобы ничто не мешало, не отвлекало;

б) чтобы максимально способствовало целям разговора.

Мешают обычно посетители и телефонные звонки. А для разговора по душам с подчиненным больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более раскованно и непринужденно.

*5 Задачи первой части разговора:*

а) привлечь внимание;

б) добиться атмосферы взаимного доверия.

Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении.

Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их инициатору.

Очень важен тип контакта «сверху», «снизу» либо «на равных», который устанавливается в самом начале. Недопустимо «самоубийственное» начало беседы:

1) неуверенное, с обилием извинений («Извините, я вам помешал...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...»);

2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давай быстренько...», «Я случайно проходил мимо и заскочил к вам...»);

3) фразы-нападения («Что это у вас творится?!»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную, агрессивную позицию.

Для начала разговора можно пользоваться следующими приемами:

1) метод снятия напряжения – несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка;

2) метод зацепки – необычный вопрос, сравнение, впечатление, анекдотический случай, краткое изложение проблемы;

3) метод стимулирования воображения – постановка ряда вопросов («Почему люди не доверяют друг другу?»);

4) метод прямого подхода – подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

*6 Подчиняйте свою тактику целям.*

Если Вам нужно убедить собеседника, получить согласие, подвести к отказу, преодолеть сопротивление, то лучше всего пользоваться методом Сократа: задавать закрытые вопросы, постепенно сужая степень свободы отвечающего. Отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

Если вам нужно получить информацию, лучше применять открытые вопросы («Расскажите о...», «Как вы думаете...»).

Если вам нужно уговорить, заинтересовать собеседника, можно использовать «Вы-подход»: вместо «Я хотел бы...» – «Вы хотите...», вместо «Я хочу вам рассказать о...» – «Вам интересно будет узнать, что...», вместо «Как я уже говорил...» – «Как вы уже слышали...».

*7 Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.*

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит. Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника;
- получите наиболее полную информацию;
- вам будет легче убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем.

Это правило не стоит фетишизировать, добиваться его выполнения в любом случае. Собеседник может оказаться неразговорчивым (по свойству характера или под влиянием ситуации), так что понуждение его к разговору может оказаться мучением для обоих.

*8 Будьте на высоте положения:*

- выслушайте объяснения;
- сохраняйте ровный тон, не выходите из себя;
- прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить, и похвалите;

- критикуйте поступки, а не человека;
  - не загоняйте собеседника в угол, дайте ему возможность «сохранить лицо».
- Это правило относится прежде всего к критикуемому.

#### *9 Фиксируйте полученную информацию.*

Рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать короткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны). Делая записи в присутствии собеседника, вы избавляете его от соблазна в будущем манипулировать предметом разговора («Я же вам говорил!») – «Нет, у меня все записано»).

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону.

#### *10 Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.*

Существует психологическая закономерность: человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце. Если же, завершая беседу, вы решите дружески поболтать о чем-то, то этим вы снизите эффект ваших предшествующих усилий. После такой болтовни собеседник не вспомнит многих деталей разговора.

#### *11 Проанализируйте состоявшуюся беседу.*

Важность и необходимость этого правила очевидна.

## **2.6 Подготовка и проведение переговоров**

Существует несколько способов ведения деловых переговоров: с помощью электронной почты, переписки в соцсетях, общение с помощью мессенджеров, по телефону и личные переговоры. Решение о способе их ведения зависит от многих факторов. Однако *высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.*

Вот несколько самых простых, возможно даже элементарных, советов, которые вам могут пригодиться *при подготовке к переговорам:*

1 Тщательно планируйте переговоры, их место, последовательность обсуждения вопросов, состав участников.

2 Продумайте вопрос организации приема (встреча в аэропорту или на вокзале, размещение, доставка к вам, встреча в вашем офисе и т. д.).

3 Определите тактику ведения переговоров. Старайтесь все время сохранять инициативу в своих руках.

4 Соберите возможно более полную информацию о фирме партнера, ее связях, лично о вашем собеседнике.

5 Сделайте все возможное, чтобы в ненавязчивой, но эффективной форме довести до партнера выгодную вам позитивную информацию о вашем предприятии. Это и специальные «папки для клиентов», и буклеты, и пресс-релизы по наиболее интересным продуктам и проектам, так называемые «клиппинги» последних статей в прессе (конечно, если они есть, даже и инспирированные вами и т. д.).

## 6 Собственно, о переговорах:

- встреча партнера у входа в ваш офис обязательна (его может встретить ваш секретарь или сотрудники);
- на столе не должно быть никакой еды;
- предлагать сразу пиво и особенно крепкие напитки не принято;
- минеральная, фруктовая вода, чай или кофе – обязательны;
- если вы хотите, чтобы гости не курили, не ставьте на стол пепельницу.

Для грамотного, воспитанного бизнесмена это знак – «у нас не курят»;

- не отвлекайтесь на телефонные звонки, лучше отключите телефон. Партнер должен верить, что для вас переговоры – самое главное сейчас (если, конечно, вы не хотите специально создать иллюзию повышенной деловой активности или разыграть спектакль);

- приготовьте заранее всю необходимую по данному вопросу документацию, чтобы потом не бегать и не посылать кого-либо за ней;

- заранее повесьте на дверь табличку «Идут переговоры! Не входить».

*Согласуйте состав участников переговоров.* Для организации встречи необходимо точно знать должности приезжающих представителей – от этого зависит уровень вашей делегации – и особенно, кто будет ее возглавлять. Незнание или неточное знание должности приезжающего сотрудника может привести к занижению или завышению уровня вашей делегации. Это незнание, например, может привести к отказу от совершения сделки по причине недостаточных полномочий главы делегации.

Следует учесть, что, как правило, число членов вашей группы не должно значительно превышать число членов прибывшей группы. Если в состав делегации входит женщина, то весьма желательно также включить женщину в состав вашей группы.

Глава вашей группы должен соответствовать по своему служебному уровню главе иностранной делегации, он должен вести все переговоры от начала до конца и обладать необходимыми полномочиями для принятия окончательных решений.

Если переговоры будет вести не генеральный директор, а другой член руководства предприятия, то целесообразно предусмотреть в программе короткую встречу приехавших партнеров с главным руководителем или в начале, или в конце переговоров.

Необходимо заранее договориться о том, кто будет вести запись беседы и обобщение материалов переговоров. Это ни в коем случае не должен быть глава делегации или переводчик.

*Помните:* все переговоры ведет только глава делегации, остальные помогают ему, но получают слово только с его разрешения или по его указанию.

Нельзя прерывать главу делегации и вести дискуссии между собой. Крайне желательно, чтобы с вашей стороны ведение переговоров с одной и той же

фирмой-партнером поручалось одному и тому же лицу. Это существенно облегчает ведение переговоров с учетом личных особенностей ведущих.

При приеме делегации совершенно необходимо составить программу пребывания делегации и программу проведения переговоров.

*Важно предварительно изучить партнеров.* Успех, достигаемый (или недостижимый) в ходе переговоров, зависит не только от предпринимательских качеств участников, но и от чисто человеческих качеств, умения понравиться партнерам, произвести впечатление (разумеется, хорошее), грамотно организовать и провести коммерческие переговоры по их полной программе.

Чрезвычайно желательно, прежде чем вступить в деловой контакт, собрать о деловом партнере возможно более полную информацию. Не имеет смысла пренебрегать на этом этапе никакими, может быть, даже на первый взгляд немногими «не джентльменскими» методами сбора информации. Это может спасти вас от многих неприятных открытий в ходе работы с вашими партнерами. Сейчас принято включать эти исследования в «блок маркетинговых исследований». При этом речь идет как о сборе сведений на фирму, так и о сведениях личного характера на приезжающих (личные качества, национальные особенности, увлечения и привычки, вкусы, уровень компетентности, знание русского языка, характер, политические симпатии). Источником сведений на фирму могут быть материалы справочного характера, публикации в прессе, соцсетях, информация ТПП или смешанных торговых палат, сведения от внешнеторговых объединений и других организаций, данные из представительства фирмы, предыдущие контакты предприятия или родственников предприятия и др.

В процессе подготовки к переговорам могут использоваться деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Деловые игры к тому же способствуют выработке навыков ведения переговоров.

## **2.7 Различные типы поведения партнеров на переговорах**

Для участников переговоров главное – не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают. В процессе переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.

1 *Противостояние сторон.* Основной их девиз – «кто кого» или «перетягивание каната». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимум возможного.

2 *Дружеский подход.* Стороны занимают дружественные позиции. Более слабая сторона ведет себя заискивающе, ожидая от партнера «дружеского» к себе отношения.

3 *Партнерский*. Основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники таких переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами.

Следует иметь в виду, что реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода приемы (уловки), которые можно охарактеризовать как «грязные». Необходимо их знать и уметь нейтрализовать. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся приемы со стороны недобросовестного партнера по переговорам.

1 *Максимальное завышение начального уровня* своей позиции. Последствия его могут быть отрицательными: подобное поведение вызывает недоверие партнера.

2 *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции* – близок к вышеупомянутому. Партнер вносит явно неприемлемые для другой стороны предложения. Суть этого тактического приема в том, что демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров.

3 *Вымогательство*, он близок к первым двум, которые используются в начале переговоров, а этот характерен для конца, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Одна из сторон выдвигает вдруг новые требования в надежде на уступки.

4 *Постановка партнера в безвыходную ситуацию*. Он содержит риск сорвать переговоры. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

5 *Ультимативность требований*: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Он связан с оказанием давления на партнера. Понятно, что разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, не поиск компромисса, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

6 *Угроза*, которая может быть выдвинута по любому поводу.

7 *Выдвижения требований по возрастающей* состоит в том, что, видя согласие партнера с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые требования.

8 *Прием «салями»* состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках дается очень маленькими порциями (похоже на нарезание колбасы маленькими кусочками), смысл ее состоит в том, чтобы, прежде всего, заставить партнера первым раскрыть свои карты. Использование такого приема ведет к искусственному затягиванию переговоров в ущерб делу.

9 *Дача заведомо ложной информации* (или блеф), хотя этот прием и исчезает из арсенала средств. Использование его ведет к потере имиджа данного участника переговоров.



10 *Отказ от собственных предложений или двойное толкование.* Цели их: затягивание переговоров, попытка выторговать побольше уступок, нежелание вообще что-либо решать с помощью переговоров, попытка трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Но, несмотря ни на что, в переговорах *следует стремиться ориентироваться на партнерский подход.* При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. При этом чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющихся место противоречий. Надо высказать свою точку зрения, выслушать мнение партнера, сопоставить их. Чаще всего начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможностей общей зоны решения. Указание на различия с первых минут переговоров может привести к усилению разногласий, ухудшению общей атмосферы переговоров.

*Продуктивная тактика ведения переговоров* заключается в использовании следующих приемов:

1 *Постепенное повышение сложности* обсуждаемых вопросов является одной из продуктивных тактик ведения переговоров. Решение легких вопросов окажет положительное психологическое воздействие на стороны, продемонстрирует возможность достижения договоренностей.

2 *Поиск «общей зоны решения»*, или «общей формулы решения», когда сначала обговаривается общее содержание документа или решение по принципиальным вопросам, а затем уже обрабатываются детали соглашения. Такие двухступенчатые подходы к решению проблемы позволяют экономить время.

3 В ходе переговоров бывает полезно *разделить проблему на отдельные составляющие.* Это позволяет детально проанализировать возможные решения по каждому элементу. Если есть элементы, по которым на данном этапе договориться невозможно, целесообразно этих элементов не касаться. Частичное соглашение лучше, чем никакое.

4 *«Пакетирование вопросов».* Это прием, когда объединяются в один «пакет» несколько предложений или вопросов, т. е. обсуждению подлежат не отдельные предложения, а их комплекс. Используются два вида «пакетов»: один – при торге; второй – при совместном анализе проблемы. В первом случае увязывают привлекательные и малопривлекательные предложения (в нагрузку) в один пакет. Автор пакета исходит из заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого пакета и надеется на одобрение всего пакета. Иногда «пакет» возникает в результате дискуссии или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. Пакет, обсуждаемый с партнером, предполагает размен уступок.

5 *Блоковая тактика* ведения многосторонних переговоров. Сначала решается часть вопросов, и на этой основе формируются блоки, обсуждающие более крупные проблемы. Это способствует ускорению переговорного

процесса. Но если блок препятствует принятию решения, то переговорный процесс замедляется.

Внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь совершенно различный смысл.

Как быть, если партнер использует в переговорах различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы?

1 Не отвечать взаимностью.

2 Выявить причины такого поведения партнера и в итоге либо заменить партнера, либо решать проблему самостоятельно.

3 Не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми», осложняет возможность дальнейших контактов.

4 В условиях конфликта надо показать, что в интересах обеих сторон отказаться от торга и решать проблему совместно.

5 Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры.

6 Во время обсуждения позиций не следует убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Это вызовет раздражение.

7 Согласие партнера на уступку не следует рассматривать как проявление слабости. Надо показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений.

### ***Особенности ведения переговоров с более сильным партнером***

Понятия «сильный» и «слабый» – относительны. Сам факт вступления в переговоры более сильного партнера говорит о том, что он заинтересован в них. За столом переговоров все равны. Но как быть, если партнер демонстрирует свою силу?

1 Апеллируйте к принципу (к нормам международного права, принципу справедливости или равенства, к наличию прецедента). Главная проблема – какой принцип взять за основу. Обычно стороны исходят из разных принципов, в зависимости от того, какой кому выгоден. Необходимо заранее продумать этот вопрос как со своих позиций, так и с позиций партнеров.

2 Апелляция к длительным практическим отношениям с данной стороной. Более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений и просит это учесть.

3 Апелляция к будущему этапу отношений с партнером. Менее сильный может указать на вероятность развития отношений на длительный срок и надеяться на заключение более разумных соглашений на нынешнем этапе.

4 Увязка различных вопросов в один «пакет». Более слабый в одном вопросе может оказаться более сильным в другом, и за счет увязки можно добиться нужных решений.

Переговоры всегда должны быть хорошо подготовлены, организованы. Личные отношения с партнером играют большую роль в ходе переговоров и

могут либо осложнить их, либо в значительной степени способствовать их успеху. Доверием партнера и собственной репутацией в его глазах необходимо дорожить. Нельзя давать невыполнимых обещаний и предлагать или принимать нереальные условия. После состоявшихся переговоров необходимо провести анализ.

### ***План анализа завершившихся переговоров***

1 Степень достижения цели. Рассмотрите, что действительно было достигнуто, а что нет.

2 Фактор успеха. Определите, что способствовало успеху переговоров, является ли полученный результат взаимовыгодным.

3 Подготовка переговоров. Оцените уровень подготовки – с точки зрения организации, подбора команды, содержания, стратегии, анализа проблемы и диагностики ситуации, выработки концепции возможных вариантов решения, предложений и их аргументации, способов и приемов подготовки, «наведения мостов» с партнером, выбора модели переговоров. Изучите, что не было учтено при подготовке переговоров и почему.

4 Настрой на партнера. Установите, адекватно ли вы настроились на партнера, выявили ли его интересы (мотивы), цели, проблемы, уровень знаний, индивидуальные особенности, возможные возражения.

5 Свобода действий в рамках переговоров. Продумайте, удалось ли использовать все имеющиеся возможности для достижения соглашения.

6 Эффективность аргументации. Проанализируйте, какие аргументы были убедительны для партнера и почему. Вспомните, какие аргументы он отклонил и по какой причине.

7 Новые аспекты. Исследуйте, выдвинул ли партнер какие-либо неожиданные для вас требования, предложения, факторы, критерии, новые аспекты переговоров. Почему они оказались для вас неожиданными?

8 План ведения переговоров. Установите, была ли соблюдена запланированная поэтапная программа ведения переговоров.

9 Работа команды. Оцените, все ли сделали члены вашей команды для достижения цели, в чем это проявилось. Оптимальным ли был состав команды?

10 Атмосфера переговоров. Уточните, что способствовало созданию конструктивной, доброжелательной атмосферы, что препятствовало этому.

11 Перспективы развития отношений с партнером.

12 Недостатки. Определите, что следует предпринять в связи с тем, что не все намеченные цели были достигнуты, как можно уменьшить или устранить негативные последствия.

13 Выводы и предложения. Изучите, какие следствия и уроки можно извлечь из прошедших переговоров, какие принципы и идеи можно и нужно использовать на последующих переговорах.

Успешно завершённые переговоры приносят удовлетворение всем участникам.

### 3 ФЕНОМЕН ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

**Влияние** (в психологии) – процесс и результат изменения индивидуумом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т. п. в ходе взаимодействия с ним (См.: Психология: словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М., 1990. – С. 53).

**Психологическое влияние** – неперенный атрибут человеческой жизни. Им проникнут каждый акт человеческого общения и взаимодействия в социуме. Правомерность использования людьми психологического влияния может быть рассмотрена в двух плоскостях: морально-этической и психологической. Чаще всего инициатор влияния искренне верит в то, что его целью является служение интересам дела или других людей. Однако люди могут расходиться во взглядах на то, что именно является полезным для дела, для них самих или для других людей. С этой точки зрения любое влияние неправомерно. С другой стороны, всякое влияние правомерно. Каждый человек может и будет пытаться влиять тем или иным образом, потому что это один из способов выражения им своих собственных потребностей, и каждому дано равное право выражать свои потребности и отстаивать их. Современная психология не ставит вопрос о праве влияния (все имеют право), она рассматривает, каковы способы взаимного влияния и насколько они полезны и созидательны для его участников.

Психологическое влияние – сложный феномен, одновременно представляющий собой:

- процесс воздействия одной личности на другую;
- результат воздействия, который не всегда очевиден;
- личностную способность.

Любой акт влияния – это в конечном итоге попытка изменения других людей и мира в целом. Влияние может быть конструктивным или деструктивным. Конструктивное влияние – влияние, основанное на принципах добровольности, взаимной заинтересованности, открытости, доверия и способствующее саморазвитию и развитию других людей. Деструктивное влияние – влияние, предполагающее взаимодействие на позициях неравенства партнёров, отношение к другим людям как к объектам воздействия, на которых можно влиять силой или хитростью с целью достижения только собственной выгоды. Ограничение личной свободы и ущемление достоинства приводит к разрушению отношений и нарушению развития личности.

В деловом общении важно уметь конструктивно влиять на партнеров по общению, осознавать чужое влияние, а также уметь грамотно и цивилизованно ему противостоять.

### 3.1 Понятие и цели психологического влияния

Существуют **психологические** и **непсихологические средства влияния**. К исключительно *психологическим средствам влияния* относятся вербальные, паралингвистические и невербальные.

*Вербальные сигналы* – слова и прежде всего их смысл, но также и характер используемых слов, подбор выражений, правильность речи либо разные виды ее неправильности.

*Паралингвистические сигналы* – особенности произнесения речи, отдельных слов и звуков.

*Невербальные сигналы* – взаимное расположение собеседников в пространстве, позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, прикосновения, запахи.

Для достижения психологических целей влияния часто используются непсихологические средства. Речь идёт о физическом или социальном влиянии. *Непсихологические средства влияния* – это внешние материальные (в том числе денежные), социальные, физические, организационные и др. средства, вызывающие психологический эффект изменения поведения. Например, угрозы применения социальных санкций или физических средств воздействия должны считаться психологическими средствами, но только до тех пор, пока эти угрозы не приводятся в действие. Например, угроза увольнения или побоев – это психологическое средство, увольнение или побои – социальные и физические средства воздействия. Они, несомненно, производят психологический эффект, но сами психологическими средствами не являются.

Психологическое влияние и противостояние влиянию совершается с помощью исключительно психологических средств, в противном случае они перестают быть психологическими.

Такое представление о психологическом взаимодействии может показаться несколько идеализированным. В реальной жизни для достижения психологических целей часто используются непсихологические средства, например материальные (в том числе денежные), физические, организационные и др.

**Психологическое влияние** – это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие.

**Противостояние чужому влиянию** – это сопротивление воздействию другого человека с помощью психологических средств.

**Инициатор влияния** – тот из партнеров, кто первым предпринимает попытку влияния.

**Адресат влияния** – тот из партнеров, к которому обращена первая попытка влияния. В дальнейшем взаимодействии инициатива может переходить от одного партнера к другому в попытках взаимного влияния. В процессе межличностного общения происходит постоянное взаимное влияние людей друг на друга, так что в большинстве случаев человек одновременно является и инициатором, и адресатом влияния.

*Открытое психологическое взаимодействие* – взаимное влияние, цели которого заранее объявляются или не скрываются.

*Скрытое психологическое взаимодействие* – взаимное влияние, цели которого не объявляются или маскируются под цели открытого взаимодействия.

*Информационно-психологическое воздействие* (информационно-пропагандистское, идеологическое) – это психологическое воздействие словом, информацией. Используется с целью формирования определенных идеологических (социальных) идей, взглядов, убеждений и является значимым трендом современного информационного общества.

Психологическое влияние осуществляется для достижения трех целей:

- 1) удовлетворения своих потребностей с помощью других людей или через их посредство;
- 2) подтверждения собственной значимости;
- 3) удовлетворения потребности влияния.

В сущности, первая из этих целей включает и две остальные. Однако различия между тремя целями все же достаточно существенны.

1 *Влияние как средство удовлетворения потребностей.* Для большинства людей свойственно считать цели своего влияния (или объявлять их) благородными, т. е. продиктованными интересами дела, общества, развития, творчества и т. д. Цели, связанные с иными потребностями, зачастую не осознаются или тщательно скрываются.

При определенной привычке к самоанализу каждый человек может признать, что во многих случаях он пытался убедить других людей в чем-либо или склонить их к определенной линии поведения потому, что это отвечало его собственным интересам, в т. ч. интересам материальным. Человек может осознавать или не осознавать феномен и цели своего и чужого влияния. В таблице 1 представлены различия между осознаваемыми и неосознаваемыми потребностями влияния.

Т а б л и ц а 1 – Влияние как средство удовлетворения потребностей

Действие инициатора	Осознаваемые или объявляемые цели	Истинные цели
Руководитель настаивает на своем решении	Якобы в интересах дела	Чтобы добиться реакций возмущения и неповиновения со стороны нежелательных работников и тем самым получить повод для их увольнения
Деловой партнер оттягивает заключение договора	Под видом борьбы за точность и прозрачность условий	Чтобы не потерять возможность заключить более выгодный договор с другим партнером
Родители требуют от своих детей самостоятельности	Ради воспитания у них ценных качеств	Чтобы избавиться от чувства вины из-за того, что слишком мало времени проводят с детьми

**2 Влияние как способ самоутверждения.** По мнению создателя индивидуальной психологии А. Адлера, основным мотивом поведения любого человека является стремление утвердиться в жизни и убедиться в собственной значимости для окружающих. Ощущение собственной несостоятельности перед родителями и миром в целом, вызванное слабостью и беспомощностью, переживается ребёнком в детстве и сохраняется во взрослом возрасте. Вся дальнейшая жизнь человека – это преодоление болезненного чувства собственной несостоятельности. Доказательством полноценности является способность влияния. Убеждая, внушая, вызывая стремление подражать себе, мы помогаем себе увериться в том, что мы существуем, и это существование имеет значение.

Т а б л и ц а 2 – Влияние как способ самоутверждения

Действие инициатора	Осознаваемые или объявляемые цели	Истинные цели
Руководитель настаивает на своем решении	Якобы в интересах дела	На самом деле, чтобы удовлетворить потребность в ощущении собственной силы
Деловой партнер оттягивает заключение договора	Под видом борьбы за точность и прозрачность условий	На самом деле, чтобы удовлетворить свою потребность во внимании или мести за прошлые неудачи
Родители требуют от своих детей самостоятельности, выдержки и т. п.	Ради воспитания у них ценных качеств	На самом деле, чтобы удовлетворить свою потребность в отдыхе и покое

Первый шаг на пути цивилизованного влияния – осознание своих истинных целей. Осознав свои цели, можно решить, насколько они достойны того,

чтобы мы стремились их реализовать, а затем найти цивилизованные способы получения помощи и поддержки других людей для их осуществления.

**3 Влияние как удовлетворение потребности влияния.** Влияние само является жизненно важной потребностью и выступает как атрибут живого человека, стремящегося к распространению за свои пределы. Такое влияние может происходить осознанно или быть неосознаваемым. Люди различаются по природному дару непреднамеренного (непроизвольного) влияния на других. Для некоторых людей характерно, например, оказывать влияние на окружающих одним фактом своего присутствия. Их слово весомо, что бы они ни говорили, их взгляд смиряет или вызывает воодушевление, их энтузиазм заразителен, их поведению невольно хочется подражать, а их цели назвать своими. Таково действие харизматической или обаятельной личности.

Действие другого человека может быть иным. Его слово может казаться даже слишком тяжеловесным, и одно присутствие его может подавлять, лишать сил, погружать в скуку или тревогу. Человек распространяет влияние, как некоторые физические объекты распространяют тепло или излучают сияние. Непреднамеренное влияние – одно из проявлений жизни. Если преднамеренное влияние совершается *зачем-то, для чего-то*, то непреднамеренное действует *почему-то*. У первого есть цель, а у второго – только причина.

В современном мире важно уметь не только влиять и противостоять чужому влиянию, но и поддаваться, то есть подчиняться, слушать окружающих, учитывать их мнение.

### **3.2 Классификация видов влияния**

Воспользуемся классификацией Е. В. Сидоренко [6]. Автор использует критерий цивилизованности (развитости) отношений между людьми, в соответствии с которым выделяет три вида влияния: *варварское, цивилизованное и манипуляция*, занимающая промежуточное положение между первыми двумя.

Под цивилизованным влиянием в настоящем контексте Е. В. Сидоренко понимает влияние, соответствующее:

- 1) правилам этикета;
- 2) этическим нормам, принятым самим субъектом.

Цивилизованное влияние соответствует как правилам поведения, обхождения (этикету), так и субъективным критериям справедливости или благородства (этике). Это влияние одновременно и правильно выполняемое, и благородное, достойное человека. Как цивилизация есть степень общественного развития, следующая за варварством, так цивилизованное влияние стоит над варварским – грубым, жестоким и невежественным.

Цивилизованное влияние требует определённого уровня психологической культуры, при котором человек становится облагороженным цивилизацией,



не варваром. Цивилизованное влияние – это влияние, способствующее сохранению и развитию:

- 1) дела;
- 2) деловых отношений;
- 3) личностной целостности.

К психологическим средствам цивилизованного влияния относятся, прежде всего, слова, речь, текст. При этом оно адресовано к тем возможностям человека, которые ответственны за работу с этими средствами, – к разуму, интеллекту, когнитивной способности человека.

К *истинно цивилизованным видам влияния* Е. В. Сидоренко относит аргументацию, контраргументацию, самопродвижение и конструктивную критику. Эти виды влияния отвечают всем трем критериям цивилизованности: они способствуют сохранению и развитию дела, деловых отношений и личностной целостности участников. В зависимости от конкретных условий, цивилизованными могут быть и некоторые спорные виды влияния, например, просьба, пробуждение импульса к подражанию, внушение, заражение, игнорирование (не человека, но какой-то части его высказываний или реакций) и т. п.

К *варварским видам влияния* относятся нападение (во всех его разновидностях) и принуждение. Даже если в краткосрочной перспективе эти методы влияния повышают эффективность работы, они неминуемо нарушают и разрушают деловые отношения и, главное, личностную целостность участников. Иногда люди играют в варварство или договариваются о том, что их отношения будут варварскими, по крайней мере некоторое время. Если же нет специального договора об игре или «временном» варварстве, то применение нецивилизованных методов является варварством, а человек, применяющий их, – психологическим варваром.

Манипуляция является переходной ступенью от варварства к цивилизации. Она нацелена на то, чтобы принудить человека чувствовать, думать и действовать так, как это выгодно манипулятору, но при этом так, чтобы человеку не казалось, что его принудили. Если манипуляция остается скрытой, внешне она может показаться цивилизованным методом, поскольку и дело, и деловые отношения могут процветать, и даже личностная целостность участников не будет затронута. Однако если манипуляция открывается, она перестает отвечать всем трем критериям цивилизованности.

Определения различных видов влияния представлены в таблице 3, определения различных видов противостояния влиянию – в таблице 4. Классификация видов влияния и противостояния влиянию по признаку психологической цивилизованности или варварства – в таблице 5.

Т а б л и ц а 3 – **Виды психологического влияния**

Виды влияния	Определение
Аргументация	Высказывание и обсуждение доводов в пользу определенного решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции
Самопродвижение	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества на выборах, при назначении на должность и др.
Манипуляция	Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих целей
Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как произвольно, так и произвольно, усваиваться также произвольно или произвольно
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как произвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть произвольным и произвольным
Формирование благосклонности	Привлечение к себе произвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия
Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером
Принуждение	Принуждение человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы, ограничения свободы и физические воздействия
Нападение	Внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения. Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека; грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков; напоминание о постыдных или прискорбных фактах его биографии; безапелляционное навязывание своих советов и др.

Т а б л и ц а 4 – **Виды психологического противостояния влиянию**

Вид противостояния влиянию	Определение
Контраргументация	Сознательный аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия
Уклонение	Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия
Творчество	Создание нового, пренебрегающее влиянием образца, примера или моды, либо преодолевающее его
Энергетическая мобилизация	Намеренная активизация факторов, производящих, питающих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию; в частности, преобразование любых отрицательных или амбивалентных эмоций в гнев
Конфронтация	Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия
Конструктивная критика	Подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата
Информационный диалог	Прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями
Психологическая самооборона	Применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, принуждения или манипуляции

Т а б л и ц а 5 – **Классификация видов влияния и противостояния влиянию по признаку психологической цивилизованности или варварства**

Виды влияния	Характеристика цивилизованности – варварства	Цивилизованные виды контрвлияния	Варварские или спорные виды контрвлияния
Аргументация	Цивилизованный вид влияния при условии, что мы ясно и открыто сформулировали партнеру цель нашего воздействия	Контраргументация	Игнорирование. Принуждение. Нападение. Манипуляция
Самопродвижение	Цивилизованный вид влияния при условии, что инициатор не использует обманных «трюков» и раскрывает свои истинные цели и запросы	Конструктивная критика. Отказ	Нападение. Игнорирование

Продолжение таблицы 5

Виды влияния	Характеристика цивилизованности – варварства	Цивилизованные виды контрвлияния	Варварские или спорные виды контрвлияния
Манипуляция	Переходный (от варварства к цивилизации) вид влияния	Эмоциональный мониторинг. Психологическая самооборона. Информационный диалог. Конструктивная критика. Конфронтация. Уклонение. Игнорирование нападок партнера	Встречная манипуляция. Нападение
Внушение	Спорный вид; внушение – это всегда проникновение через «черный вход»	Конструктивная критика. Энергетическая мобилизация. Уклонение.	Нападение. Манипуляция. Принуждение
Заражение	Спорный вид; никто не может определить, насколько полезно адресату заразиться именно данным чувством или состоянием, и именно сейчас	Конструктивная критика. Энергетическая мобилизация. Уклонение	Нападение. Манипуляция. Принуждение
Пробуждение импульса к подражанию	Спорный вид; считается приемлемым в воспитании детей и при передаче мастерства от профессионала высокого класса молодому профессионалу	Творчество. Конструктивная критика. Уклонение	Нападение. Игнорирование
Формирование благосклонности	Спорный вид; лесть, подражание как высшая форма лести и услуга адресату влияния могут быть манипуляцией	Конструктивная критика. Уклонение. Энергетическая мобилизация	Нападение. Игнорирование
Просьба	Спорный вид; в российской культуре считается разрушительным для того, кто просит; в американской культуре считается оправданным	Отказ. Уклонение	Нападение. Игнорирование

Окончание таблицы 5

Виды влияния	Характеристика цивилизованности – варварства	Цивилизованные виды контрвлияния	Варварские или спорные виды контрвлияния
Игнорирование	Спорный вид влияния	Самопродвижение. Конфронтация	Нападение. Встречное игнорирование. Манипуляция
Нападение: деструктивная критика; деструктивные констатации; деструктивные советы	Варварский вид влияния	Психологическая самооборона. Информационный диалог. Конструктивная критика. Конфронтация. Уклонение	Ответное нападение (деструктивная критика и т. п.). Манипуляция. Принуждение. Игнорирование
Принуждение	Варварский вид влияния; считается допустимым и эффективным в некоторых педагогических и политических системах, а также аварийных ситуациях	Контраргументация. Конфронтация	Нападение. Манипуляция. Ответное принуждение. Игнорирование

*Процесс взаимного влияния* – это столкновение двух или нескольких волей, сознательная или бессознательная борьба человека за подчинение других людей себе, своим планам, замыслам, желаниям.

*Варварское психологическое влияние* – это первая ступень собственно психологического влияния, очень близкая еще к физическому воздействию.

*Нападение* – внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения.

*Принуждение* – приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений.

Варварство нападения выражается в том, что другой человек воспринимается как добыча или как препятствие, которое может помешать схватить добычу, и поэтому должно быть устранено или нейтрализовано.

Варварство принуждения состоит в том, что другой человек воспринимается как орудие, которым можно воспользоваться, или как препятствие, которое можно попробовать превратить в орудие.

Ни нападающий, ни принуждающий не задумываются о сохранении и развитии дела (в долгосрочной перспективе), деловых отношений и тем более личностной целостности другого человека.

Варвары могут заявлять, что действуют в интересах дела и даже в интересах другого человека («Ему это на пользу пойдет. Он мне потом спасибо скажет!»). Многие руководители ссылаются, например, на то, что эти методы должны быть использованы по отношению к тем, на кого не действуют иные методы.

Нападение может совершаться:

- с определенной целью;
- по определенной причине;
- по определенной причине и с определенной целью.

В первом случае можно говорить о целенаправленном нападении («Это заставит его испугаться и изменить тактику»), во втором – об импульсивном («Я вспылел»), в третьем – о тотальном («Я вспылел, и это испугало его и заставило изменить тактику»).

Тотальное нападение может сначала совершаться под воздействием импульса, а продолжаться уже и для того, чтобы достичь определенной цели («Не сдержался, сорвался, а потом вижу, он становится от этого стоворчивее, стал еще громче возмущаться»). Или, наоборот, тотальное нападение может начинаться как целенаправленное, но в процессе взаимодействия с партнером к нему присоединяется импульс («Думал, повышу специально голос на него, чтобы заставить слушаться, а он на меня стал в ответ нападать... Ну, тут уже меня понесло...»).

В реальности во многих случаях нападение несет в себе признаки тотальности. Однако возможны и «чистые» культуры: абсолютно рассудочного, взвешенного и контролируемого целенаправленного нападения, с одной стороны, и абсолютно не контролируемого, иррационального, безрассудного импульсивного нападения – с другой.

*Импульсивное нападение* – нападение совершается не для чего-то, а почему-то, причиной нападения выступают импульс, стремление человека даже не как личности, а как организма освободиться от напряжения, разрядить агрессивные импульсы. Причина импульсивного нападения кроется не в психической, а в психофизиологической организации человека. Она совершается скорее даже вопреки осознанным намерениям.

Критерием «импульсивного», или «наивного», нападения является его совершенная «бескорыстность». Оно не дает никакого межличностного выигрыша, лишь проигрыш.

*Целенаправленное нападение.* Если «наивный» варвар получает удовольствие от вызванного им эффекта, то это уже целенаправленное нападение, приближающееся к манипуляции или психологической игре.

*Манипуляция* – преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором его целей.

*Психологическая игра* – последовательная (неосознаваемая) цепочка действий, содержащая в себе «ловушку» для партнера и направленная на получение одностороннего психологического выигрыша.

Такой варвар под маской импульсивной неконтролируемой реакции («сорвался», «не выдержал», «вспылил») совершает вполне целенаправленное действие, дающее ему так называемый вторичный выигрыш. Первичный выигрыш – освобождение от психофизиологического напряжения, вторичный – удовлетворение от того, что жертва введена в определенное эмоциональное состояние. Если он при этом не осознает, почему он это делает, то это психологическая игра.

*Нападение* – это удар по душевному «инструменту», а *манипуляция* – это игра на нем. Однако с точки зрения противостояния такому влиянию в реальном взаимодействии грань между манипуляцией и нападением не так уж важна. В обоих случаях применим алгоритм цивилизованного противостояния.

Операция нападения может совершаться в трех формах:

- 1) деструктивная критика;
- 2) деструктивные констатации;
- 3) деструктивные советы.

*Деструктивная критика* – это:

– пренебрежительные или оскорбительные суждения, относящиеся к личности человека;

– грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков, значимых для него людей, социальных общностей, идей, ценностей, произведений, материальных объектов и т. п.;

– риторические вопросы, направленные на обнаружение и «выправление» недостатков.

Разрушительность такой критики в том, что она не позволяет человеку «сохранить лицо», отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, отнимает у него веру в себя.

По форме деструктивная критика часто неотличима от формул внушения: «Ты безответственный человек. Все, к чему ты прикасаешься, превращается в ничто». Однако инициатор воздействия имеет своей осознаваемой целью «улучшение» поведения адресата воздействия (а неосознаваемой – освобождение от досады и гнева, проявление силы или мести). Он отнюдь не имеет в виду закрепление и упрочение тех моделей поведения, которые описывают используемые им формулы. Характерно, что закрепление отрицательных моделей поведения – один из наиболее разрушительных и парадоксальных эффектов деструктивной критики.

*Деструктивные констатации* – это:

– упоминания и напоминания об объективных фактах биографии, которые человек не в состоянии изменить и на которые он чаще всего не мог повлиять (национальная, социальная и расовая принадлежность; городское или сельское происхождение; род занятий родителей; противоправное поведение кого-либо из близких; их алкоголизм или наркомания в семье; наследственные и

хронические болезни; природная конституция, прежде всего рост; черты лица; близорукость или другие нарушения зрения, слуха и т. п.);

– «дружеские», «безобидные» ссылки и намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом; шутливое упоминание «старых грехов» или личных тайн адресата.

*Деструктивные советы* – это:

– непрошенные рекомендации и предложения по изменению позиции, способа поведения и т. п.;

– безапелляционные указания, повеления и инструкции, не подразумеваемые социальными или рабочими отношениями партнеров. Классификация форм нападения и соответствующие примеры представлены в таблице 6.

**Т а б л и ц а 6 – Классификация форм нападения**

Формы нападения	Примеры
Деструктивная критика	«Как ты можешь так нелепо одеваться?» «Тебе не приходит в голову, что это глупость?» «Ты что, совсем соображение потерял?» «Как можно пользоваться таким ужасным дезодорантом?»
Деструктивные констатации	«Ну да, ты же из маленького города» «Ты ведь говорил, что в твоей семье есть и другие отклонения» «Я помню, вуз ты закончил не самый престижный» «Когда ты сердился, я почему-то вспоминаю твоего брата, который попал в места не столь отдаленные» «Этот костюм скрывает непропорциональность твоей фигуры» «Ты не видишь, наверное, из-за слабого зрения» «Ты и раньше смотрел сквозь пальцы на такие нарушения» «Помнишь, у тебя были проблемы с отчетностью» «У тебя презентация тогда, помнишь, не была подготовлена» «Я часто вспоминаю твою ошибку» «Я никогда не забуду, как ты тогда напился» «Хорошо, что Аня не знает, что у тебя было с Людой» и т. п.
Деструктивные советы	«Ты бы лучше...» «Ты бы еще сделал...» «А почему бы тебе не...» «На твоём месте я бы...» «Тебе следует...» «В твоём положении не стоит...» «Пора бы уже тебе усвоить...» «Надо работать над собой!» «Иди и скажи ему...» «Немедленно забери свое заявление...» «Никогда больше не делай этого...» «Извинись» «Немедленно напиши рапорт на него» «Больше никогда не разговаривай с ним» «Не смей больше говорить об этом в моем (его ее) присутствии» «Впредь знай свое место» «Запомни на будущее, что это тебя не касается» и т. п.



Непрошенные советы являются нападением потому, что они бросают вызов способности человека самому определять, какие вопросы задавать себе и каких избегать, на что обращать внимание, какие принимать решения и как учиться на собственных ошибках.

### **3.3 Манипулирование в общении**

**Манипуляция** – это преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Манипуляция сознанием человека – тренд современного этапа информационного общества, в котором мы живем. Манипулирование осуществляется за счет предоставления неполной, специально подобранной или вовсе ложной информации, шокового воздействия на эмоциональную сферу, замены смыслов и коннотаций и многими другими способами. В данной работе мы рассмотрим лишь манипулирование в межличностном общении.

В непосредственном общении манипулятор побеждает не силой, а хитростью и выдержкой. Его задача – принудить человека сделать что-то нужное, но так, чтобы человеку казалось, что он сам решил это сделать, причем принял это решение не под угрозой наказания, а по своей доброй воле.

На самом же деле он действует под влиянием тех мыслей и чувств, которые смог вызвать в нем манипулятор, затронув значимые для адресата «струны души», или мотивы. Чаще всего это самолюбие (гордость, чувство собственной значимости), алчность и страх. Сильный человек не поддается искушению, а слабый и наивный может пойти на поводу.

Заветные желания человека могут быть вполне естественными: жажда одобрения, поддержки или утешения. Угадав их, манипулятор ведет себя так, как вам бы того хотелось, то есть он навязывает вам ту роль, которая в глубине души вам весьма мила, например, Благородного Человека, Бескорыстного Сотрудника, Мудрого Руководителя, Лихого Предпринимателя, Обольстительной Женщины, Незаменимого Работника, Всеми Обожаемого и т. п. Некоторым предлагаемая роль так нравится, что они долго не понимают, что исполняют ее по сценарию хитреца. Если вы почувствовали какую-то неискренность, едва уловимую фальшь в отношении к вам весьма милого человека, подумайте, не манипулятор ли перед вами, нет ли у него причин для такого поведения, и проявите сдержанность в отношениях с ним, будьте настороже.

В деловом общении манипуляции довольно распространены. Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненными незаметно, создавая у тех иллюзию полной самостоятельности и свободы. Нередко и подчиненные незаметно управляют своими начальниками.

Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках, средства для достижения чужих целей.

*Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.*

Для анализа собственных струн можно использовать схему работы с иррациональными идеями Альберта Эллиса. Альберт Эллис является автором концепции рационально-эмотивной терапии (RET).

**Иррациональные идеи** – это наши ожидания по поводу того, чего другие люди ждут от нас, и наши ожидания по поводу того, какими должны быть другие люди и мир в целом. Важно, что это такие ожидания, в которые мы твердо верим, и поэтому, если они не оправдываются, это вызывает у нас всплеск эмоций – как правило, отрицательных.

Эллис строит свое описание эмоционального поведения по схеме **ABC**, где **A** – Активация (Activating) событий и ситуаций;

**B** – Восприятие (Beliefs), мнения, верования, убеждения рациональные и иррациональные, которые принадлежат данной личности и которые она использует для интерпретации **A**;

**C** – Следствия (Consequences), как эмоциональные, так и поведенческие, которые вытекают из личностных интерпретаций **A**.

А. Эллис разделил иррациональные суждения на четыре главные категории:

1) суждения *«долженствования»*, указывающие на то, что кто-то (или что-то) должен быть не таким, каков он есть, например: «Я должен выиграть игру»; «Он должен быть любезным по отношению ко мне» и т. п.;

2) *«ужасающие»* – суждения о том, что все ужасно, жутко и кошмарно, потому что все не так, как следовало бы быть, например: «Будет ужасно, если я не закончу уборку до прихода гостей»;

3) суждения *«надлежит»* и *«следует»*, отражающие неспособность человека выдержать или вытерпеть мир, если он отличается от того, каким ему «надлежит» или «следует» быть;

4) *«прицающие»* – суждения, принижающие личность собственную или того человека, из-за которого ситуация стала не такой, какой ей «надлежит» или «следует» быть, например: «Он ужасный человек, и должен быть наказан, потому что не приехал вовремя».

Работать с собственными иррациональными убеждениями очень важно. В качестве упражнения попробуйте сформулировать свои иррациональные убеждения.

Если всё же ваше поведение дало повод «забросить удочку», попробуйте применить один из способов защиты от манипуляций, описанных далее.

Важно уметь вовремя распознать манипуляцию и ложь собеседника.

Вот *некоторые признаки лжи* (хотя и неоднозначные ее доказательства):

1 Настойчивые уверения в собственной искренности, честности, когда никто не выражает недоверия к его словам. Например:

«Честное слово, я не знаю...»

«Клянусь здоровьем...»

«Даю руку на отсечение...»

2 Увиливание от обсуждения определенных тем, вопросов (когда они не затрагивают каких-либо неприятных для человека моментов). Например:

«Я не буду это обсуждать...»

«Не могу вспомнить...»

«Я этого не говорил...»

«Не вижу здесь никакой связи...»

«Я не могу ответить на этот вопрос...»

3 Необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно провоцирующий собеседника. Например:

«Я не обязан отвечать на ваши вопросы...»

«Я не знаю, о чем идет речь...»

«Я вообще не желаю с вами говорить...»

4 Стремление вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости, когда сложившиеся отношения не привели к сближению с этим человеком. Например:

«У меня семья, дети...»

«Я такой же, как и вы...»

«У меня точно такие же проблемы...»

5 Равнодушные, уклончивые ответы на прямые вопросы, повторяющиеся отрицания, избегание определенных слов «да» или «нет». Например:

«Я об этом ничего не знаю...»

«Вы же сами это говорили!»

«Я не уверен...»

«Вы уважаете меня?»

«Вы, несомненно, человек серьезный»

6 Признаками того, что в ходе беседы человеку становится все труднее лгать, можно считать:

- проявление нерешительности в высказываниях;
- стремление отвлечь собеседника несмолкаемой речью либо многочисленными вопросами;
- нежелание или утрату способностей отвечать на вопросы;
- длительные паузы перед ответом на вопрос, слишком медленные или запутанные ответы;
- ответ ответом на вопрос;
- повторение задаваемых вопросов вслух или просьбы о пояснении вопроса;
- маскировка сути вопроса лишней, не относящейся к делу информацией.

Если хотите добиться ясности в вопросе об искренности своего собеседника, полезно иметь в виду следующие уточнения. Правдивый человек:

- может выражать недоверие к вам, не оказывая при этом противодействия в выяснении обстоятельств дела;
- нередко дает исчерпывающую информацию со всеми подробностями, даже не имеющими прямого отношения к делу;
- постоянно пытается перебить вас своими объяснениями.

В то же время лживый человек:

- избегает подробных объяснений, немногословен;
- сдерживает себя при ответе на вопросы;
- оказывает противодействие собеседнику при выяснении фактов, обстоятельств по обсуждаемому вопросу;
- может отказаться от объяснений без всяких видимых причин;
- указывает на точность мелких деталей в своих объяснениях;
- выражает желание помочь вам при выяснении тех или иных обстоятельств.

Одна из важнейших практических рекомендаций состоит в том, что в случае рассогласования между словами и жестами вашего собеседника стоит больше доверять своему зрению, а не слуху. Необходимо учитывать, что надежность признаков подлинного отношения к вам партнера по общению убывает в следующем порядке: пространственное расположение, поза, жесты, интонации речи, мимика, содержание высказываний.

Вступая в деловую беседу, каждая из сторон обычно сообщает о намерении вести ее честно и на взаимовыгодной основе. Однако в практике делового общения *существует целый ряд тактических уловок, приемов и хитростей*: высказывания, способные вывести из равновесия, различные формы нажима, психологического и силового давления.

Партнер, который понял, что его собеседник избрал тактику уловок, обычно реагирует двумя способами. Первый способ состоит в том, чтобы смириться – ведь всегда неприятно начинать с конфликта и выходить на скандал. Вторая, наиболее распространенная реакция – ответить тем же. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое. Начинается состязание, противостояние сторон, которое обычно заканчивается прекращением общения, если ни одна из сторон не сдастся.

Укажем самые *характерные психологические уловки*. Сталкиваясь с ними на переговорах, совещаниях, беседах, важно уметь их распознать и противостоять им.

1 *Использование непонятных слов и терминов*. Данная уловка может создавать впечатление значимости обсуждаемой проблемы, весомости приводимых доводов, высокого уровня профессионализма и компетентности партнера. С другой стороны, использование непонятных, «научнообразных» терминов может вызвать у оппонента защитную реакцию раздражения,

отчуждения. Однако уловка удастся, когда собеседник стесняется переспросить и делает вид, что понял и принял доводы партнера.

2 *Ошарашивание скоростью* обсуждения, когда при общении используется быстрый темп речи и оппонент не в состоянии «обработать» информацию. В этом случае быстро меняющийся поток доводов просто ошарашивает собеседника и вводит его в состояние дискомфорта.

3 *Претензия на «чтение мыслей»*. Смысл уловки состоит в том, чтобы, используя вариант «чтения мыслей», отвести от себя всевозможные подозрения. В качестве примера можно привести высказывание: «Вы думаете, что я вас уговариваю, но вы ошибаетесь!».

4 *Отсылка к «высшим интересам» без их расшифровки*. Используя эту уловку намекает на то, что если оппонент будет несговорчив, то это может затронуть интересы таких людей, которых никто не хотел бы расстраивать.

5 *Повторение* – такое название имеет следующая психологическая уловка; с ее помощью стараются «приучить» оппонента к какой-либо мысли. «Карфаген должен быть разрушен», – именно так всякий раз заканчивалось выступление в римском сенате консула Катона. После неоднократного повторения любое бездоказательное утверждение объявляется очевидным.

6 *Ложный стыд* – эта уловка состоит в комплименте партнеру, чтобы «проглотив» его, он без возражений принял и ложный довод. Уловка может успешно применяться в различного рода дискуссиях и спорах. Например: «Вам, конечно же, известно, что наука теперь установила...»; или «Конечно же, вы знаете, что недавно принято решение...»; или «Вы, конечно, читали о...». Ложный стыд не позволяет оппоненту сознаться в незнании всем известных вещей.

7 *Принижение иронией* – этот прием эффективен, когда спор по каким-то причинам невыгоден. Сорвать обсуждение проблемы, уйти от дискуссии можно с помощью иронических замечаний такого типа: «Извините, но вы говорите вещи, которые выше моего понимания». Обычно в таких случаях оппонент начинает испытывать чувство неловкости и выражает готовность смягчить свою позицию.

8 *Демонстрация обиды* – эта уловка направлена на срыв делового общения, поскольку высказывание типа «Вы за кого нас, собственно, принимаете?» демонстрирует партнеру невозможность продолжать дискуссию из-за обиды на его непродуманные действия.

9 *Авторитетность заявления*. С помощью этой уловки существенно повышается психологическая значимость приводимых доводов. Эффективно действуют замечания типа «Я вам авторитетно заявляю, что...». Такой оборот речи обычно воспринимается партнером как явный сигнал решимости оппонента твердо отстаивать свою позицию в споре.

10 *Откровенность заявления* – акцент делается на особую доверительность общения, которую демонстрируют с помощью таких фраз, как, например: «Я вам сейчас прямо (откровенно, честно) скажу...». При этом создается впечатление, будто все, что говорилось раньше, было не в полной мере прямо, откровенно или честно.

11 *Кажущаяся невнимательность*. Название этой уловки отражает ее суть: «забывают», а порой и специально не замечают неудобные и опасные доводы оппонента.

12 *Лестные обороты речи*. Особенность этой уловки состоит в том, чтобы, «осыпав оппонента сахаром лести», намекнуть ему, как много он может выиграть, если не будет упорствовать в своем несогласии. Примером может служить такое вступление: «Как человек умный, вы не можете не видеть, что...».

13 *Опора на прошлое заявление* – обращение внимания оппонента на его прошлое заявление, которое противоречит его общей позиции в данном споре. Объяснения по этому поводу могут завести дискуссию в тупик, если это желательно для инициатора уловки.

14 *Сведение аргумента к частному мнению* – обесценивание доводов партнера в защиту своей позиции утверждением, что это всего-навсего его личное мнение, которое, как и всякое другое, может быть ошибочным. Если собеседник реагирует на слова «Это всего лишь ваше личное мнение», предмет полемики смещается в сторону поиска доказательств, что его доводы общеприняты. Это означает, что уловка удалась.

15 *Умалчивание* – стремление сознательно утаить информацию от собеседника является наиболее часто используемой уловкой в любых формах делового общения. В соперничестве с партнером гораздо легче просто скрыть от него информацию, нежели оспаривать ее в полемике. Умение скрывать свои интересы и цели, не прибегая к прямой лжи, является важнейшим слаженным искусством дипломатии и любого профессионального переговорщика.

16 *Растущие требования* – это прием выдвигать новые требования после каждой уступки партнера. По форме своего проявления такая тактика напоминает забавную историю, описанную С. Гринбергом в его юмористическом рассказе «Единственное желание». В нем юный герой, отправившись с родителями на праздничную прогулку по городу, попросил купить ему «... только два теннисных мячика». Через некоторое время он захотел приобрести «...только ракетку». Наконец, когда семья решила вернуться домой, подросток пожелал «...только теннисный костюм». Как показывает практика, подобная тактика имеет очевидные преимущества. Партнеру не приходится сразу и во всем уступать в переговорах, но такая уловка подталкивает его к поспешному согласию с оппонентом, пока он не выдвинул новые, более существенные, притязания.

17 «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги». Применение этой уловки в споре означает утверждение, что все, о чем говорит партнер, хорошо лишь в теории, но неприемлемо на практике. Это способно накалить атмосферу обсуждения и свести дискуссию к взаимным нападкам и обвинениям.

18 «Уход» от нежелательного обсуждения связана с использованием пышной речи с яркими эпитетами и красноречивыми междометиями, чтобы не отвечать на неудобный вопрос. Например, вы спрашиваете у собеседника: «Почему задерживаются платежи по контракту?». А он отвечает так же странно и «убедительно», как М. С. Горбачев. «Да, мы согласны, были некоторые задержки в платежах. Мы тщательно изучили причины, а также возможности их устранения. Причины эти были разнообразны. Имели место как объективные, так и субъективные факторы. В настоящее время этому вопросу уделяется особое внимание. Мы много работаем в этом направлении. Все это делается в интересах нашего общего дела. Здесь открываются огромные перспективы для дальнейшего успешного сотрудничества, которое приведет нас к светлому будущему».

19 Еще один вполне симпатичный способ уйти от нежелательного обсуждения – *шутка*. Например, президент банка интересуется у главы аудиторской фирмы, почему до сих пор не подан отчет по проверке финансовой деятельности. Вместо долгих оправданий аудитор может отшутиться: «Вы заметили: мы с каждым разом все быстрее и быстрее готовим вам отчет?». Такой ответ скорее всего заставит банкира улыбнуться и не предъявлять больше претензий. Отсутствие чувства юмора – диагноз, которого боится любой, даже очень «важный» человек. Согласитесь: отшутиться лучше, чем пускаться в перечисление всех причин, помешавших вам вовремя сдать свой отчет. Унизительные оправдания могут кончиться для вас самым печальным образом.

20 *Избирательная учтивость*. Нередко в процессе общения стараются привлечь на свою сторону не всех оппонентов, а только самых влиятельных, тех, кто задает направление дискуссии. Именно им, прежде всего, стараются понравиться с помощью утонченной внимательности, лести. И если это удастся, то даже самые неподатливые соглашаются со всеми доводами, каковы бы они ни были.

Итак, мы проанализировали приемы тактики уловок, которые нередко встречаются в деловом и профессиональном общении. Как реагировать на тактику уловок эффективно? Следует:

- выявить сам факт использования этой тактики;
- прямо вынести этот вопрос на обсуждение;
- подвергнуть сомнению законность применения этой тактики.

Цивилизованное противостояние влиянию:

- 1) соответствует правилам этикета;

2) соответствует этическим нормам, принятым самим противостоящим субъектом.

Варварскому нападению человек, психологически цивилизованный, должен стараться противостоять всегда. В противном случае он рискует своей личностной целостностью. Что же касается манипуляции, то реакцией на нее может быть и сознательная капитуляция.

Общие правила цивилизованного противостояния:

1) противостояние начинается с минимальных средств;

2) противостояние прекращается:

а) либо когда манипулятор переключился на цивилизованное взаимодействие;

б) либо когда противостоящий адресат влияния принял решение капитулировать.

3) переход к более мощным средствам противостояния совершается только в том случае, если манипулятор не реагирует на менее мощные средства.

При этом фаза психологического самбо может быть пропущена. Она нужна лишь в тех случаях, если адресат ошеломлен чувствами и не в состоянии переходить от эмоционального мониторинга непосредственно к информационному диалогу.

Рассмотрим алгоритм цивилизованного противостояния влиянию (рисунок 1).

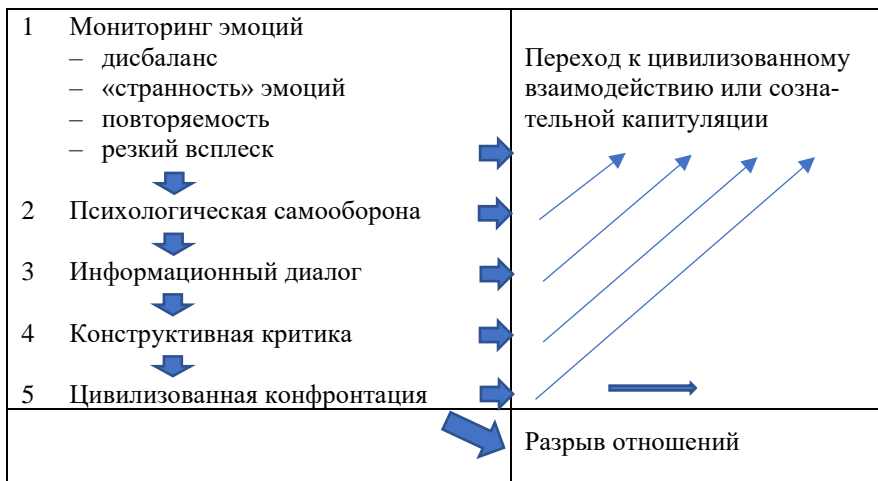


Рисунок 1 – Алгоритм цивилизованного противостояния

**1 Мониторинг эмоций** – необходим для того, чтобы выявить ранние признаки начинающейся манипуляции. Некоторые изменения в эмоциональном состоянии адресата являются достоверными признаками того, что манипулятор начал свою «работу» с его эмоциональными струнами.



К числу таких признаков относятся:

1) дисбаланс – противоречивость, амбивалентность эмоций, например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, умиления и тревоги и т. п.;

2) «странность», неуместность эмоций, например вспышка ярости в момент обсуждения несущественных подробностей плана действий; безотчетный страх в процессе мирного обсуждения объема будущих поставок и т. п.;

3) повторяемость эмоций, например систематическое возникновение одних и тех же эмоций при встрече с определенным человеком, чувства вины, профессиональной некомпетентности, унижения, протеста и т. п.;

4) резкий всплеск эмоций, который не кажется оправданным объективными характеристиками ситуации.

Собственные эмоции выступают в качестве значимых сигналов, информирующих нас о начале манипулятивных действий со стороны другого человека.

**2 Психологическая самооборона** (психологическое самбо). Задача техник психологического самбо – предохранить себя от разрушительных последствий варварского нападения и манипуляции, помочь самому себе справиться с ошеломленностью, смятением, эмоциональной бурей в душе. Техники самбо позволяют выиграть время, нужное для того, чтобы вновь обрести самоконтроль и восстановить свои способности к функционированию в интеллектуальном пласте взаимодействия с партнером.

Психологическое самбо требует:

1) использования четких речевых формул;

2) правильно подобранной интонации – например, спокойной, холодной, задумчивой, веселой или грустной;

3) основательности в ответе, которая достигается:

– выдерживанием паузы перед ответом;

– неторопливостью ответа;

– обращенностью ответа в пространство более глубокое и обширное, нежели то, которое представляет собой непосредственная зона столкновения.

Пауза большинством нападающих воспринимается как признак силы, если, конечно, адресат молчит не потому, что «потерял дар речи». Пауза должна сопровождаться задумчивым выражением лица и внимательным (даже до некоторой пристальности) взглядом в лицо собеседнику. Слишком поспешный ответ означает, что адресат не в состоянии справиться с интервенцией и торопится «отбросить» выброшенное в него ядро, как пытаются отбросить горячую картофелину. Однако перебрасываться горячей картофелиной – значит вступить в манипуляцию или ответить нападением на нападение. Вопреки ожиданиям нападающего, адресат удерживает картофелину некоторое время у себя, изучает, рассматривает, взвешивает ее и лишь затем возвращает интервенту в узнаваемом виде.

Каждая из техник психологического самбо – это не только метод социально-психологического взаимодействия, но и метод размышления. Используя соответствующие этим техникам речевые формулы, мы возвращаем себя к размышлению. Ответ интервенту в технике психологической самообороны означает, что мы напоминаем и себе, и ему: летают не только горячие картофелины, но и ласточки, снег, кометы, самолеты... Техники психологической самообороны представлены в таблице 7.

Т а б л и ц а 7 – Техники психологической самообороны

Название техники	Определения и примеры техник
Техника бесконечного уточнения	<p>Подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора.</p> <p><i>М. Вечно ты криво завязываешь галстук! Когда наконец научишься?</i></p> <p><i>А. Что бы вы посоветовали изменить?</i></p>
Техника внешнего согласия, или наведения тумана	<p>Выражение согласия с какой-либо частью высказывания партнера или с тем, что то, на что он обратил внимание, действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе ценное рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы или даже... соответствует истине.</p> <p><i>М. Ты в джинсах выглядишь ужасно!</i></p> <p><i>А. Возможно, ты и права.</i></p>
Техника заезженной пластинки	<p>Многократное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему или манипулятору, всякий раз с одной и той же интонацией.</p> <p><i>М. Я думал, ты лучше меня сможешь понять...</i></p> <p><i>А. Я готов еще раз тебя выслушать.</i></p> <p><i>М. Что толку говорить, если ты не понимаешь элементарных вещей.</i></p> <p><i>А. Я готов еще раз тебя выслушать</i></p> <p><i>М. Может быть, ты просто не хочешь меня понять?</i></p> <p><i>А. Я готов еще раз тебя выслушать.</i></p>
Техника английского профессора	<p>Корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает личных прав адресата.</p> <p><i>М. Вы не могли бы говорить помедленнее и более короткими фразами, чтобы я могла переводить более точно?</i></p> <p><i>А. Боюсь, что нет... Видите ли, говорить быстро и длинными фразами – это часть моей личности.</i></p>

**3 Информационный диалог** – прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями в бесстрастном и беспристрастном режиме компьютерного поиска информации.

Эмоциональные подтексты игнорируются. В каждом обращении партнера отыскивается та суть, которая имеет отношение к обсуждаемому делу, все остальное опускается.

Информационный диалог – это разговор о существовании дела, или, по крайней мере, попытка такого разговора. Если партнер идет на обсуждение вопроса по существу, постепенно отказываясь от манипуляции, противостояние можно считать успешно завершенным: манипуляция оказалась преобразованной в информационное обсуждение.

***Техники информационного диалога:***

– *Вопросы, направленные на прояснение сути дела:*

«Что вы имеете в виду, когда говорите о...»

«Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»

«Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»

– *Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора:*

«Почему вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?»

«О чем в действительности ты хочешь меня попросить?»

«Что ты хочешь этим сказать?»

– *Ответы и сообщения:*

«Да, эта работа не была закончена в срок».

«Это было мое решение».

«Совещание было создано для обсуждения именно этой проблемы».

«Результаты будут известны через две недели».

– *Предложения по существу дела:*

«Предлагаю обсудить факты».

«Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных».

«Не могли бы вы еще раз сформулировать свой вопрос?»

«Не могли бы вы пояснить некоторые детали?» и т. п.

– *Предложения ограничить область обсуждения:*

«Предлагаю вернуться к существу дела».

«Предлагаю избегать личных комментариев в нашем обсуждении».

«Предлагаю не затрагивать конфиденциальной информации».

«Предлагаю обсуждать вопросы последовательно» и т. п.

В наиболее трудных случаях могут использоваться также две аварийные техники.

– *Отказ или отсрочка ответа:*

«Я вам отвечу на этот вопрос, но, если позволите, позже».

«Этот вопрос я обойду молчанием».

Если интервент или манипулятор обратился к адресату с утверждением (например, «Ты опять поступаешь легкомысленно»), адресат имеет право немедленно задать ему проясняющий вопрос. Однако если манипулятор задал вопрос (например, «Тебе не кажется, что ты опять поступаешь легкомысленно?»), то правила этикета требуют, чтобы адресат не отвечал ему

вопросом на вопрос. Прежде, чем задать свой вопрос, следует дать ответ на вопрос собеседника.

Между тем нападения и манипулятивные «щипки» очень часто облечены в форму вопроса. Формально вопрос, содержащий деструктивную критику, деструктивную констатацию, деструктивный совет или манипулятивное подзадоривание и т. п., предполагает ответ, а не встречный вопрос. В зависимости от того, обратился ли собеседник с утверждением или вопросом, используются разные техники информационного диалога.

В случае, если манипулятор высказывает утверждение или делает предложение, ему может быть немедленно задан информационный вопрос. Вопросы, проясняющие суть дела, задаются в тех случаях, когда манипулятор говорит о существовании дела, хотя и с применением щипков; вопросы, проясняющие цели манипулятора, задаются в тех случаях, когда манипулятор в большей степени концентрируется на щипке, далеко отходя от сути дела. Во всех тех случаях, когда можно оставаться в рамках обсуждения деловой проблемы, рекомендуется задавать вопросы, проясняющие суть дела.

Когда это невозможно, адресату рекомендуется переключиться на обсуждение целей манипулятора. Обсуждение «отношений» в тех ситуациях, когда манипулятор внешне обращается с деловым вопросом или утверждением, – это фактически участие в манипуляции. Однако если манипулятор ссылается на мнение кого-то другого («В верхах уверены, что вы с этим справитесь/не справитесь»), задавать вопрос, проясняющий позицию отсутствующих лиц, нецелесообразно. В этом случае адресат незаметно для себя также оказывается втянутым в манипулятивное взаимодействие. Вопрос о сути дела должен быть обращен лично к манипулятору, к его собственной оценке, а не к его мнению об оценке других лиц. Если он ссылается на чье-то чужое мнение, лучше задать вопрос, проясняющий его цели.

Есть некоторые **типичные ошибки** при использовании техники психологической самообороны и информационного диалога.

1 *Самооправдание*. Любые формы самооправдания – признак слабости, а следовательно, того, что адресат оказался втянутым в манипуляцию.

2 *Встречное нападение* – это варварство («Да на себя посмотрите. Это не я, а вы ничего не понимаете» и т. п.).

3 *Вопрос о мнении других людей*, «третьих лиц» («Да, и что они говорят об этом? А как он отреагировал?») и т. п.).

4 *Вопрос об источнике информации* («Откуда ты это узнал? Кто это сказал?») и т. п.). Это встречная манипуляция. Если нападающий сам не ссылается на источники, значит, у него есть причины их скрывать, и, задавая вопрос об источниках, мы сознательно задеваем эту струну.

5 *Вопрос о «зачинщиках»* («Кто это первый начал делать? Откуда пошла эта реакция?») и т. п.) Причины те же. Это встречная манипуляция.

6 *Живые и неискренние высказывания*, потому что это манипуляция.

7 *Грубые формулировки вопросов и ответов* («А тебе-то что? Иди к черту!» и т. п.). Грубая форма – это варварство. Ломом в цивилизацию не «загонишь».

8 *Выказывания о психологических правах и обязанностях* («Я имею право вам этого не говорить! Я вам не обязан отчитываться» и т. п.). Разговор о правах неминуемо уводит в сторону от обсуждения сути дела и целей манипулятора и скатывается на обсуждение отношений.

9 *Вопрос об отношении* (нападающего к адресату, другим, к себе или других к адресату) («Вы мне не доверяете? Вы считаете меня недостаточно твердым? Они меня осуждают? Ты что, завидуешь?» и т. п.). Такие вопросы могут быть встречной манипуляцией (например, демонстрацией слабости), самооправданием или встречным нападением. Если манипулятор сам провоцирует обсуждение отношений адресата с кем-нибудь, ему зачастую бывает важно иметь потом возможность сослаться на сам факт разговора.

**4 Конструктивная критика** – это подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.

Общие характеристики:

– *фактологичность* – оцениваются возможности, факты, события и их последствия, а не личности;

– *корректность* – допускаются только парламентские выражения;

– *бесстрастность* – анализ и оценка производится «без эмоций», отстранение, безо всякой личностной вовлеченности, повышения голоса и т. п.

**Техники конструктивной критики:**

– *Выражение сомнения в целесообразности:*

«Боюсь, что в настоящее время это не является актуальной задачей для нашей фирмы».

«Сотрудники этого профиля у нас уже набраны».

– *Цитирование прошлого случая. Ссылка на аналогичные события, ситуации и решения с описанием тех неблагоприятных последствий, к которым они привели:*

«У нас был аналогичный случай месяц назад. К сожалению, оказалось, что такого рода заказы требуют привлечения дополнительных работников».

«Благодарю, мы уже сталкивались с иностранными специалистами. Они не всегда реалистичны. Мы приняли решение пока обходиться отечественными кадрами».

– *Ссылка на три причины. Сообщение о том, что предложение не может быть принято... по трем причинам.* Три причины – это веско. К тому же, они всегда есть. Партнер может постараться использовать против них метод разделения аргументов. Когда человек говорит «по трем причинам», он сам структурирует свое отношение к предложению. Это очень ценное упражнение для ума и действительная проверка предложения на эффективность.

«Я не могу принять метод трех причин по трем причинам. Во-первых, он манипулятивен. В тот момент, когда я говорю «по трем причинам», я еще могу не знать причин. Во-вторых, мне в голову могут не прийти три причины, а, например, только две или даже только одна. В-третьих, это слишком длинно».

«Я не согласен взять Иванова сейчас на эту должность. Он еще не прошел испытательного срока. Это раз. Он допустил несколько ошибок. Это два. И он муж одной из сотрудниц, а я против семейственности. Это три».

Конструктивная критика – это, в сущности, контраргументация, которая может совершаться в технике перелицовки, разделения аргументов партнера или развертывания собственных аргументов. Выражение сомнений в целесообразности и цитирование прошлого случая – это методы развертывания собственных аргументов.

**5 Конфронтация** – это самое мощное средство противостояния нападению и манипуляции. Этот способ применяется в тех случаях, когда инициатор влияния использует манипуляции, деструктивную критику, игнорирование или принуждение.

Вступая в конфронтацию, мы даем другому человеку и самим себе возможность изменить, улучшить наши взаимоотношения, в то же время уважая свою собственную потребность выражать дискомфорт. Есть риск конфронтации и риск избегания конфронтации.

*Риск конфронтации* – отношения прекратятся, тоска, сотрудничество будет разрушено.

*Риск избегания конфронтации* – может возникнуть еще более сильный конфликт, что может иметь пагубные последствия и для организации, и для психологического благополучия участников взаимодействия.

Если принято решение вступить в конфронтацию, необходимо быть последовательным и готовым идти до конца. Конфронтация может быть эффективной, только если реализована каждая из необходимых ее фаз (рисунок 2).

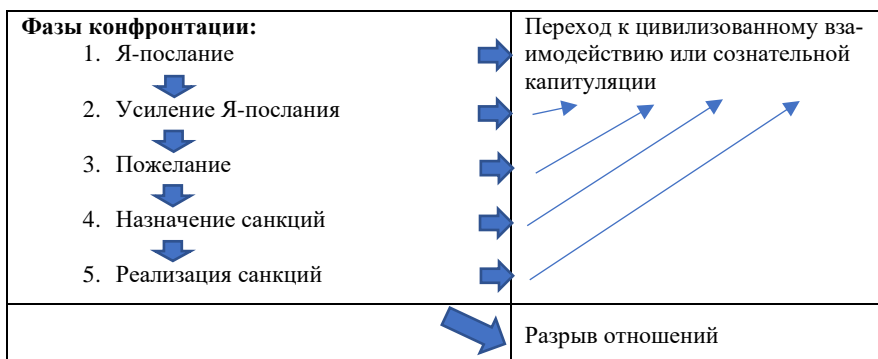


Рисунок 2 – Алгоритм конфронтации

*Первая фаза конфронтации.* Я-послание о чувствах, которые вызывает данное поведение инициатора воздействий.

Я-послание обычно составляется по следующей схеме:

- а) описание действия или события;
- б) описание своих чувств.

Допустим, манипулятор (мужчина) специально нарушил психологическую дистанцию между собой и адресатом своих воздействий (девушкой), чтобы та испытала чувство неудобства и скорее согласилась выполнить его просьбу. Он придвигает свой стул вплотную к ее стулу и, приобнимая ее за плечи, говорит: «Дай мне, пожалуйста, это руководство, мне оно сегодня просто необходимо». Девушка отвечает ему Я-посланием: «Когда ко мне подсаживаются так близко, я чувствую тревогу и неудобство».

Если манипулятор принимает Я-послание адресата, приносит свои извинения и отсаживается, цель достигнута, и конфронтация завершена. Только в том случае, если он этого не делает или, сделав, затем вновь повторяет попытки ограничить психологическое пространство адресата, необходимо перейти ко второй фазе.

*Вторая фаза конфронтации.* Усиление Я-послания.

В данном примере девушка-адресат сделала это так: «Когда я говорю, что у меня возникают тревога и неудобство, а на это никак не реагируют, то я начинаю испытывать огорчение и злость». Если инициатор воздействия принимает это Я-послание и прекращает свои поползновения на ограничение психологического пространства, конфронтация может считаться успешно завершённой. Только в том случае, если он этого не делает, адресату необходимо перейти к следующей фазе.

*Третья фаза конфронтации.* Выражение пожелания или просьбы. Например: «Я прошу тебя сидеть приблизительно вот на таком расстоянии от меня, не ближе. И еще я прошу не хлопать меня по руке и вообще ко мне не прикасаться». Если просьба не выполняется, необходимо перейти к четвертой фазе.

*Четвертая фаза конфронтации.* Назначение санкций.

Пример: «Если ты еще раз похлопаешь меня по руке или сядешь ближе, чем мне это удобно, я, во-первых, немедленно уйду, а во-вторых, всякий раз буду отходить, как только ты ко мне подойдешь. Перестану с тобой общаться и помогать».

Мы видим, что санкция – это угроза, а угроза является атрибутом принуждения. Если конфронтация дошла до этой фазы, необходимо признаться себе, что мы принуждаем манипулятора совершить выбор: либо подчиниться нашим требованиям, либо отказаться от возможности взаимодействовать с нами. Манипулятор может противостоять принуждению в форме ответной конфронтации. Мы можем пойти на переговоры и обсудить его требования. Только в том случае, если он продолжает свои действия или нам не удалось добиться соглашения, необходимо перейти к пятой фазе.

*Пятая фаза конфронтации. Реализация санкций.*

Мы видим, что конфронтация – это метод, требующий решимости идти до конца в утверждении своей психологической свободы, своего права противостоять чужому влиянию.

Для противостояния варварству, манипуляции и спорным видам влияния могут использоваться и *другие виды противостояния*. Они перечислены в таблице 8.

Т а б л и ц а 8 – **Дополнительные виды противостояния влиянию**

Вид противостояния влиянию	Определение
Энергетическая мобилизация	Намеренная активизация факторов, производящих, питающих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию; в частности, преобразование любых отрицательных или амбивалентных эмоций в гнев
Творчество	Создание нового, пренебрегающее влиянием образца, примера или моды либо преодолевающее его
Уклонение	Избежание любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений, и/или сокращение и регламентация времени, условий, процедуры взаимодействия
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия

### ***Способы энергетической мобилизации:***

1) *общий* – это поиск факторов, питающих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию. Например, некоторым людям энергию восстанавливает и усиливает простое воздействие горячего душа или сауны, определенных видов питания, режима сна, чтение определенных книг, просмотр определенных кинофильмов, встреча с определенными людьми и т. п.;

2) *ситуативно обусловленный* – это преобразование любой отрицательной, или противоречивой, или амбивалентной эмоции в эмоцию гнева. В самой простой классификации человеческих эмоций три эмоции отрицательные (гнев, страх и депрессия) и одна положительная (радость). Энергетическую мобилизацию вызывают две из них: радость и гнев. Страх и депрессию трудно преобразовать в радость, но можно с успехом преобразовать в гнев. Правило такое: если не знаешь, как реагировать на ситуацию, когда на тебя оказывают нежелательное влияние, реагируй эмоцией гнева. Постарайся рассердиться на этого человека.

***Творчество*** предполагает совершение непредсказуемых, оригинальных поступков и действий. Творчество может использоваться для противостояния попыткам пробуждения импульса к подражанию.

Подражанием и цитированием, вольным или невольным, проникнута вся наша жизнь. Если внутренняя потребность творчества сама не актуализируется



в нас, когда кто-то другой призывает нас к подражанию, остается все же этот выход – придумать что-то другое, иное, не такое, как нам предлагают или даже навязывают. Пусть это будет творчество от противного, или «подражание наоборот», но только это может спасти нас от погружения в трясины подражания (иногда упонительную, так как человеку свойственно упиваться переживанием единения с другими, переживанием своей похожести на других, своим не-одинокством).

**Уклонение** считается вполне законным способом избегания нежелательных переживаний и поведенческих реакций в бихевиоральной терапии. Попытки уклониться от требований проблемной ситуации входят в список возможностей преодолевающего поведения (coping behavior) наряду с попытками овладеть, смягчить или привыкнуть.

В случае, если встреча неизбежна или уже происходит, возможно применение тактического уклонения – тайм-аутов и сокращения времени взаимодействия с другим человеком.

К этим методам можно добавить преобразование непосредственного взаимодействия в опосредованное (через переписку).

**Техники уклонения:**

**1 Тайм-аут:**

– отвлечение внимания на бытовую подробность («Ох, что-то со связью»; «Что-то попало в глаз»; «Мне пора принять лекарство» и т. п.);

– физический выход из пространства взаимодействия под благовидным предлогом («Простите, мне нужно срочно сделать важный звонок»; «Простите, я должен оставить вас на одну минуту» и т. п.);

– философский выход из ситуации – риторические вопросы или обобщенные высказывания вроде «Что есть истина?» или «Все мы субъективны...»;

– попытки отшутиться и шуткой переключить внимание на что-то другое («О, уже ругают! Скоро бить будут!» – См.: М. Булгаков «Дни Турбиных»).

**2 Сокращение интервалов взаимодействия:**

– перенесение разговора на другое время («Прости, сейчас не могу разговаривать, предлагаю завтра в два»; «Давай вернемся к этому через полчаса, хорошо?» и т. п.);

– установление «графика» взаимодействия («Я могу посвящать этому проекту только два часа в неделю»; «Предлагаю этой работе посвятить один час сегодня и один час завтра» и т. п.).

**3 Предотвращение личного взаимодействия:**

– исключение возможности встреч с нападающим или манипулятором, если это допускается условиями работы;

– преобразование личной встречи в переписку («Прошу тебя прислать мне e-mail с точными данными, я займусь этим после обеда»; «Если ты набросашь мне свои предложения, я смогу на них завтра ответить» и т. п.).

**Отказ** – это одно из прав уверенного человека. Человек имеет право отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виноватым и эгоистичным. Техники отказа:

– *отказ-опасение:*

«Боюсь, что это невозможно»,

«Есть опасность, что я не смогу принять это предложение».

– *отказ-сожаление:*

«Мне очень жаль, но я не смогу этого сделать»,

«Сожалею, но не смогу согласиться с этим»,

«Мне не хочется вас огорчать, но ответ будет отрицательным».

– *отказ-вынужденность:*

«Я вынуждена отказаться от этого предложения»,

«Увы! Другие мои обязательства требуют, чтобы я отказалась»,

«Придется мне все же ответить отказом».

Итак, нами рассмотрены четыре дополнительных способа противостояния нападению и манипуляции – энергетическая мобилизация, творчество, уклонение и отказ. Они названы дополнительными, потому что не являются самодостаточными, как, например, творчество и энергетическая мобилизация. Это скорее фон противостояния, чем способ, генерализованная подготовка, а не конкретная последовательность действий.

Уклонение – это, в сущности, один из вариантов самообороны, который можно было бы назвать отсрочкой реального действия. Если по отношению к пациентам соматической или психотерапевтической клиники уклонение может выступать в качестве самодостаточного метода, то в деловом общении оно рано или поздно должно быть заменено более действенными средствами, предполагающими все-таки взаимодействие, а не избегание его.

Отказ также не может быть систематически используемой техникой, так как это может нарушить деловое взаимодействие. Отказ опасен еще и тем, что, помимо воли отказывающего, оставляет осадок в виде чувства вины, а это слабая струна, на которой может сыграть манипулятор.

## **4 ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ**

### **4.1 Организационная и психологическая структура коллектива**

Деловое общение в рабочем коллективе включает в себя системы служебных и профессиональных ролей, которые исполняются людьми вне зависимости от их желания. Во-первых, это система социальных ролей – начальники, коллеги, подчиненные, партнеры, клиенты – в которых выступают субъекты делового общения.

**Начальник** (руководитель) – человек, обладающий правом распоряжения в заданном социально-профессиональном пространстве – времени в силу

формальных обстоятельств (должности, прав собственности и т. п.) и наличия специальных свойств (знаний, опыта, лидерских качеств и т. п.). Роль начальника требует способности решать, организовывать, приказывать, контролировать, поощрять и наказывать.

**Коллега** – человек, находящийся с другим в одном профессиональном сообществе и близком социальном и служебном статусе. Эта роль предполагает отношения равноправия, профессионального взаимодействия, профессиональной лояльности и этики. Подчиненный – эта роль требует способности исполнять, следовать правилам и повиноваться. Начальник и Подчиненный должны соблюдать дистанцию между собой.

**Клиент** – человек, с которым организация поддерживает деловые отношения.

Долговременная деятельность организации наиболее успешна в том случае, если между всеми участниками делового общения устанавливаются партнерские отношения.

*Партнерские отношения* означают осознание:

- 1) взаимовыгодности сотрудничества;
- 2) общего поля деятельности в определенном пространстве – времени – «нам не жить друг без друга»;
- 3) необходимости выработки стратегии поведения, позволяющей сохранить отношения и «лицо» каждого партнера.

Возможно (до сих пор довольно часто встречается) и другое отношение к деловым партнерам – стремление побольше «урвать» для себя, использовать других в своих целях, прибегая к различным уловкам и прямой лжи. Такие действия могут привести к кратковременному успеху, но, в конце концов, оборачиваются против самого человека – ведут к потере деловой репутации, финансовому ущербу и наносят вред психическому и физическому здоровью.

Внутри организации в силу деловых или личных причин могут складываться отдельные *малые группы*. Аналогичные группы могут возникать и вне рамок организаций для решения конкретных задач.

Малая группа – объединение людей от 2 до 35 человек, которые имеют общую цель, находятся в непосредственном личном контакте, вследствие чего возникают групповые нормы поведения и эмоциональные отношения.

*Психология группы* складывается из нескольких психологических комплексов:

- сознание наличия объединяющего фактора: совместной деятельности любого рода;
- чувство «мы», или корпоративность;
- атрибутика, ритуалы; обеспечивающие сознание и чувство «мы»;
- групповые нормы – образцы поведения, созданные, поддерживаемые и одобряемые группой.

Главным психологическим признаком группы является чувство «мы». Оно является неотъемлемой частью делового общения в любой группе. Чувство «мы» необходимо постоянно культивировать с помощью атрибутики, ритуалов и традиций (помимо общих целей организации).

Уровни обязательности групповых норм зависят от их характера и от положения личности в группе. Существуют нормы, которые в данной группе:

– *обязательны для всех* – например, в научном сообществе принято ссылаться на коллег, а плагиат осуждается;

– *общеприняты* – например, обращение на «вы» или, наоборот, по имени;

– *желательны* – например, принято в группе отмечать дни рождения.

Существуют так называемые **психологические феномены группового влияния**, т. е. правила изменения личностных реакций под воздействием группы. К ним относятся:

*Социальная фасилитация* – усиление доминирующих реакций в присутствии других. Здесь действуют психологические факторы: заражение, внушение и подражание, соревнование, боязнь внешних оценок и раздражение от присутствия других.

*Социальная лень* – тенденция людей прилагать меньше усилий в случае объединения действий, наличие социальных «зайцев».

*Деиндивидуализация* – вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку. Наиболее ярко этот феномен виден в поведении групп фанатов.

При *принятии групповых решений* группа обычно принимает среднее от индивидуальных решений, при этом групповые решения более рискованны, чем индивидуальные, поскольку групповое решение порождает иллюзию силы и сплоченности группы, постулируется неуязвимость и этичность группы, преобладает стереотипный взгляд на противника.

Если человек – член группы, то для него существует *значимость групповых санкций*. *Конформизм* – это свободное или вынужденное признание групповых норм.

Чем сложнее задание или не компетентнее человек, тем выше степень конформизма. Если человеку нужно высказаться по вопросу, в котором он не разбирается, то он постарается говорить последним и примкнуть к большинству. Конформизм выше, если решение или заявление делается публично. Наибольший конформизм человек проявляет, если в группе есть два-три человека, привлекательных для него и обладающих высоким статусом.

Наряду с конформизмом существует и противоположная позиция – непризнание групповых норм, которая существует в нескольких формах:

1 *Оппозиция сложившимся традициям работы и общения*. У истоков любых изменений стоит меньшинство, в том числе меньшинство, состоящее из одного человека. Меньшинство – люди, предлагающие изменить «правила игры». Меньшинство, твердо стоящее на своих позициях более влиятельно, чем большинство. Меньшинство склонно порождать у большинства

сомнение в себе. Упрямое меньшинство разрушает иллюзию единомыслия. Те, кто последовательно стремится к своей цели и наделен харизмой уверенности в себе, изменяет ход истории.

2 *Нонконформизм* – открытое пренебрежение групповыми нормами. Они могут выражаться в публичной критике деятельности группы, в пренебрежении к традициям и ритуалам, в демонстративном отказе от корпоративной этики и т. п.

3 «*Белая ворона*» – демонстрация своей линии поведения без оскорбления групповых норм.

Все перечисленные формы отвержения групповых норм ведут к *групповым санкциям*. Варианты групповых санкций – *информирование, стимулирование, изоляция*.

*Общая структура группы* включает в себя:

- статусно-ролевые отношения,
- профессиональные характеристики,
- половозрастную структуру.

Психологический климат в группе определяется соответствием статусно-ролевых отношений претензиям, ожиданиям и представлениям членов группы.

В эффективно работающем коллективе объединение в группу не нивелирует, а выявляет человеческую индивидуальность. После ритуала знакомства и понимания общих правил функционирования группы в социальной системе начинается распределение социально-психологических ролей внутри группы. Члены группы имеют и предъявляют ролевые ожидания в отношении себя и других.

В лучшем случае в группе возникают конструктивные споры и дискуссии, в лучшем случае желаемое «место» занимает в результате негласной победы, выраженной в форме общественного одобрения – все советуются с М., следовательно, его признали самым умным; или все исповедуются К., следовательно, она – эмоциональный центр группы. Иногда возможны формальные выборы: старосты, заведующего, президента компании. В худшем случае плетутся интриги, распускаются сплетни, формируются группы приверженцев, возникают обращения к начальству. В любом случае в результате группа формирует свою структуру и свои правила деятельности.

*Психологически работоспособность группы зависит от гармоничности ее внутренней социально-психологической структуры*. Сплочение группы – процесс перехода структуры, задаваемой извне в психологическую общность типа «мы». Для каждого члена группы общность с ней определяется: удовлетворенностью своим положением в группе, эмоциональной привлекательностью членов группы, сходством интересов, предпочитаемым внутри группы способом взаимодействия – конкуренция или кооперация.

**Команда** – группа с четко очерченным составом людей, дифференциацией ролей между ними и результатами работы, которые могут быть выделены и измерены. Команда – группа, сплоченная вокруг решения конкретных задач, с максимальным сращиванием деловых и личных взаимоотношений. «Команда» в данном контексте понятие в большей степени психологическое, чем организационное.

**Руководитель организации** – должностное лицо, определяемое структурной организацией деятельности. **Руководство** в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. **Лидер** – член группы, за которым признается право принимать решения в значимых для группы ситуациях.

*Основные функции лидера:*

- коммуникационная;
- информационная;
- функция принятия значимых решений.

В идеале руководитель является лидером и выполняет все функции. Но организация может работать эффективно, если функции разделены между несколькими людьми, хорошо взаимодействующими между собой. Например, коммуникационная функция может быть отдана человеку, наиболее успешному в общении (часто – женщине); информационную функцию может выполнять высококвалифицированный эксперт-аналитик; функция принятия значимых решений принадлежит собственно руководителю.

Существуют разные *стили руководства*, опирающиеся на различные психологические основания. Соответственно, важно выбрать оптимальный стиль общения.

*Авторитарный* – стиль команд и приказов, предусматривающий выполнение без вопросов и возражений. Руководитель, демонстрирующий авторитарный стиль, считает, что его мнение всегда истинно, не терпит строптивых подчиненных и критически мыслящих коллег. С другой стороны, такой руководитель очень субъективен и легко поддается чужому влиянию. Нужно только разговаривать с ним наедине, использовать рациональные аргументы, приносить конкретные предложения, допускающие немедленное принятие решения.

*Патриархальный* – стиль убеждений и стимулов, предполагающий, что похвалы и порицания руководителя обладают силой родительского внушения. Такой руководитель стремится все знать и все контролировать. Самое большое раздражение у него вызывает самостоятельность подчиненных или сокрытие любой, самой незначительной информации. С ним лучше общаться как с единственным человеком, который может помочь или защитить вас.

*Либеральный* – стиль консультаций и вознаграждений. Руководитель-либерал ценит компетентных экспертов, которые способны прямо оговаривать условия предоставления своих услуг.

*Демократический* – стиль делегирования полномочий и принятия совместных решений. Руководитель-демократ особенно эффективен в периоды нормального функционирования организации, когда каждый участник деловой и общественной жизни знает свои права и обязанности, способности и возможности влиять на принятие коллективных решений.

*Ситуативный* – зависящий от личности руководителя, степени поддержки его вышестоящим начальством, влияния коллег начальников, силы подчиненных, выражающейся в уровне квалификации, независимых действиях, желании ответственности, и силы самой ситуации.

В принципе, возможен и так называемый *попустительский стиль* – когда руководитель находится вне процесса деятельности группы, не порицает и не хвалит, не дает указаний, предоставляет делам идти самим по себе. Такой стиль имеет короткую жизнь, поскольку руководитель постепенно утрачивает контроль над своей организацией, эффективность деятельности резко снижается, что приводит к смене руководства.

Кроме лидера в группе психологически выделяется «эксперт» – член группы с наибольшим интеллектуальным потенциалом, обладающий правом оценивать групповые решения и групповые действия. Статус личности в группе определяется и ее привлекательностью для других. С точки зрения межличностной привлекательности в группе выделяются: звезды – те, кого все любят и чьего расположения добиваются; статусные члены – те, кого уважают и кто имеет своих друзей в группе; изолированные – те, кто намеренно дистанцируются от группы, независимые «белые вороны»; пренебрегаемые – те, кого не очень любят, ценят и уважают; отверженные, «изгои». Общая закономерность – статус идет за личностью, т. е. человек определенного типа, лидер или изгой, в новой группе постепенно оказывается в старом статусе.

## **4.2 Психологическая совместимость**

Психологическая совместимость в деловом общении определяется доминирующей установкой на решение задачи при условии взаимного принятия и согласования: а) социальных ролей; б) функционально-ролевых ожиданий;

в) интересов и мотиваций. Кроме того, она требует взаимной симпатии, отсутствия эгоцентрических установок, готовности и способности ужиться с другим человеком.

Психологическая совместимость может являться результатом взаимодействия партнеров. Такую совместимость в деловом общении называют **срабатываемостью**, которая заключается:

1) в *дополняющих функциях*, т. е. два человека могут удовлетворять разным потребностям совместной деятельности, психологически нуждаются в обсуждении проблемы до начала работы над ее решением;

2) *контрастных свойств* и качествах партнеров, которые позволяют эффективно решать поставленную задачу. Например, один из партнеров нацелен исключительно на результат работы, а другой обязательно принимает во внимание человеческие взаимоотношения в ее процессе;

3) *потребности разных вознаграждений* за работу. Например, одному нужны деньги, а другому слава.

При этом надо отметить, что в случаях 1 и 3 партнеров нередко приходится убеждать, что они совместимы, поскольку различие в психологических реакциях вызывает естественное взаимное раздражение. Следовательно, эффективная психологическая совместимость и ее осознание – не одно и то же и требуют не только интуитивного приспособления, но и волевой коррекции отношения и поведения.

Совместимость во многом определяется и усиливается *взаимными действиями по поддержанию хороших отношений и «сохранению лица»* партнера. «Лицо» – социальная значимость, на которую претендует личность в конкретной ситуации и данной роли.

Для длительной совместной работы желательна не только деловая совместимость, но и личная симпатия, взаимная поддержка. *Поддерживающий стиль поведения* – это общение, при котором личность ощущает свою значимость и ценность для партнера. *Неподдерживающий стиль поведения* – это общение, при котором значимость и ценность партнера сознательно или по неведению понижаются. Такой стиль не содействует совместной работе.

Качество, более всего желательное в деловом партнере – *надежность*. В деловом общении надежность партнера – это принципиальная установка на то, что на поступки и слова другого человека можно положиться. Надежные люди – это те, кто склонен к кооперативному поведению или к тому, чтобы обязательно сохранить партнера или к доминированию поддерживающего стиля поведения над индивидуалистическими устремлениями. Надежность партнера определяется и его ролью, и содержанием совместной деятельности: для начальника надежность подчиненного проявляется не только в ответственности, добросовестности и исполнительности. Но и в его лояльности по отношению к организации. Для коллег по работе надежность друг



друга определяется взаимными обязательствами в работе, а также в определенной этике взаимоотношений с начальником. Надежность партнера – необходимое условие совместимости и срабатываемости в деловом общении.

Для успешной работы важна не только объективно существующая психологическая совместимость, но и субъективное желание работать вместе с конкретным партнером. Процесс предпочтения одних людей другими называется *межличностной аттракцией*. Психологическая совместимость и межличностная аттракция определяются: а) числом вопросов, по которым мы сходимся; б) важностью этих вопросов; в) взаимностью. Люди, имеющие сходные взгляды, испытывают взаимную симпатию.

Психологические приемы формирования аттракции могут помочь расположить человека к себе. Это позволит с большей вероятностью добиться принятия партнером вашей позиции, его внутреннего согласия с ней, особенно в тех случаях, когда вы предполагаете, что он негативно будет встречать ваши слова. Но с помощью приемов формирования аттракции нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить человека к себе, поскольку эти приемы воздействуют на сферу бессознательного, а не на сознание человека.

К приемам *достижения расположенности партнеров* относятся:

– «*имя собственное*» – обращайтесь к человеку по имени (или имени отчеству), желательно начинать каждую третью фразу с имени партнера, старайтесь не использовать безличных оборотов;

– «*зеркало отношений*» – демонстрируйте такое отношение к партнеру, которое вам было бы желательно иметь с его стороны, ведите себя так, как будто установлению желательных отношений уже ничто не мешает;

– «*золотые слова*» – говорите комплименты и формулы вежливости, улыбайтесь;

– «*терпеливый слушатель*»;

– «*личная жизнь*» – говорите о том, что интересно вашему партнеру, искренне интересуйтесь его делами, можно рассказать о себе подходящий к общей теме разговора случай, но не будьте назойливым и навязчивым;

– «*обратная связь*» – стоит постоянно давать партнеру «обратную связь», то есть говорить или показывать ваше отношение к конкретному вопросу или позиции (каждый на собственном опыте знает, как неприятно говорить с человеком, который смотрит на вас молча, с непроницаемым видом).

*Психологическая несовместимость* объективно определяется отсутствием возможностей согласования мотиваций, интересов, принципиального различия эмоциональных реакций и поведенческих стилей. Субъективно несовместимость ощущается человеком как то, что другой своим существованием или своим поведением угрожает «моему Я», и эта угроза не может быть ликвидирована даже по общему желанию.

Например, холерик и меланхолик, исполнитель и критик, люди с комплексом неполноценности и творческие натуры несовместимы, поскольку обладают диаметрально противоположной личностной направленностью.

Обычно в коллективе несовместимы *«трудные люди»*, с которыми тяжело работать и кем трудно управлять:

- *ленивые* – просто не любят работать, делают недостаточно;
- *трудоголики*, делающие из себя «жертву», угнетающие своей активностью;
- *эмоционально несовместимые с партнером или с группой*;
- *злые* – от них идет «волна» недоброжелательства;
- *возбудимые* – вносят элемент психологической нестабильности;
- *бесчувственные* – не дают естественного эмоционального фона сопереживания;
- *аморальные*;
- *беспомощные* – ничего не могут, боятся действовать, жертвы обстоятельств;
- *запуганные, уклоняющиеся, ожесточенные, обороняющиеся*;
- *индивидуалисты, стремящиеся действовать в одиночку*. Люди, в принципе ориентированные только на выполнение задачи, не желающие принимать во внимание проблемы других.

Выделяются и другие *«трудные» типы людей*, к которым можно найти оптимальный подход.

*Самовлюбленный, высокомерный, заносчивый*, демонстрирующий отсутствие интереса. Если это начальник, в отношении с ним предпочтительна максимальная четкость в работе и необременительная лесть. Если таков коллега, то вполне можно с помощью шуток, иронии, а также убедительной демонстрации вашей профессиональной компетентности понизить его самооценку и сбить спесь. В отношениях с подчиненным этого типа стоит проводить ненавязчивое, но аргументированное сравнение его работы с успехами других.

*Догматичный, нетерпимый, все время противоречащий* – независимо от его роли оптимальным является максимально возможное дистанцирование.

*Двуличный, или неискренний, человек*. Если это ваш начальник, то следует искать защиту от него у вышестоящего начальства или опираться на коллективное мнение коллег. В то же время личной защитой опять-таки является высокий профессионализм. В общении с двуличным коллегой или подчиненным желательна разовая или постоянная демонстрация информированности о действительном положении вещей.

### 4.3 Конфликты в деловом общении

Конфликты в деловых отношениях неизбежны. **Конфликт** – это результат взаимодействия двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующих их один в ущерб другому. Конфликтом называется также противоположность психологических установок и поведения, доходящая до несовместимости, то есть психологической неспособности партнеров продолжать совместную деятельность.

**Конфликт** – ситуация, включающая противоположные позиции сторон или противоположные цели и противоположные средства разрешения существующей проблемы, т. е. конфликт имеет *объективные основания* (цели, интересы, позиции сторон) и *субъективные основания* (психологическая несовместимость партнеров). По некоторым оценкам, более 65 % проблем в организациях связаны с нарушением отношений, а не с профессиональными трудностями, 25 % времени руководителей уходит на улаживание конфликтов. Субъекты общения всегда ищут себе сторонников, поэтому конфликт имеет тенденцию разрастаться. 70–80 % конфликтов в организациях имеют «вертикальную» составляющую, т. е. связаны с деятельностью руководства.

Психологическая совместимость – личностная и групповая – определяется не столько отсутствием конфликтов, сколько способностью личности и группы их разрешать. Конфликт – всегда противоречие между ожиданиями и реальностью.

Конфликты в организациях, с одной стороны, как человеческие конфликты, имеют универсальные черты, с другой – обладают некоторыми содержательными особенностями.

Конфликты в организациях подразделяются:

1) на *инновационные* (в момент реформ). Люди не любят перемен, поэтому при их приближении напряжение в организации всегда возрастает. Кроме этого, новации в организациях непосредственно связаны со структурными изменениями, территориальными перемещениями, перераспределением профессиональных и функциональных обязанностей и властных полномочий. Поэтому во время реформ в организации обостряются все виды отношений;

2) *конфликты справедливости* – из-за распределения денег или льгот. Это выяснение отношений по принципу: «Почему так?» Конфликты справедливости оказываются затяжными, поскольку чувство обиды закрепляется на уровне групповых и личных отношений;

3) *конфликты из-за ресурсов* – наиболее часто встречающиеся реальные конфликты из-за финансов, техники, помещений, льгот;

4) *позиционные* – из-за психологической несовместимости членов;

5) *динамические* – ситуационные конфликты, «на пустом месте» являются, как правило, замаскированной формой или рецидивом конфликтов 2, 3 или 4-го типов;

6) *межличностные* – конфликт отношений между конкретными людьми, конфликты между отдельными частями группы, или между руководителем и группой, или между группой и ее членом;

7) *межгрупповые* – конфликт между группами или подразделениями;

8) *межведомственные* – конфликт, обусловленный не личностными, а ведомственными интересами;

9) *внутриличностные* – конфликты между противоречащими друг другу личностными установками. Например, конфликт *между личной и корпоративной этикой*.

Конфликты бывают *целевые*, когда достижение победы делает результат абсолютным (например, выборы или назначение на искомую должность), и *статусные* (многоплановые и многосубъектные), когда «проигрыш» или «выигрыш» каждого участника трудно определить однозначно.

Нужно иметь в виду, что конфликт не всегда деструктивен, иногда он несет в себе конструктивные выходы из сложившейся ситуации.

Как правило, конфликт возникает не внезапно, а имеет определенные *стадии развития*:

1) *предконфликтная* – между будущими участниками конфликта имеется напряженность. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон совершает действия, ущемляющие интересы другой;

2) *«острая»* – стадия явного проявления конфликта, который выходит за пределы первоначального инцидента, с признаками видов конфликтов, описанных выше;

3) *разрешение конфликта* или переход его в затяжную *«хроническую» форму*, что особенно характерно для типов 2 и 4.

Особо следует выделить группу **конфликтных людей**. Можно выделить два «класса» конфликтных личностей:

1) *люди, чья конфликтность имеет позитивные последствия с точки зрения интересов дела*. Это активные, напористые доминантные личности, не признающие незыблемых стандартов, правил и норм. Это люди с критическим мышлением. Это творческие личности с нестандартным мышлением, поведением и образом жизни. Такие психологические типы бесспорно могут быть источником или центром конфликтных ситуаций. В то же время в результате их деятельности появляется новое;

2) *люди, конфликтные вследствие отрицательных социально неодобряемых личностных черт*: склочники, сплетники, скряги, ревнивцы, завистники... Их поведение несет в себе опасность распада группы или снижения эффективности совместной деятельности.

Стиль поведения в конфликте определяется той мерой, в которой человек собирается удовлетворить собственные интересы или интересы другой стороны, а также индивидуальными особенностями и предпочтениями.

Независимо от уровня вашей собственной конфликтности, иногда конфликтные ситуации неизбежны, особенно если приходится руководить людьми. Развитие и завершение конфликта во многом зависит от стиля поведения участвующих в нем людей. Для того чтобы вы могли осознать ваши излюбленные способы разрешения этих конфликтов, пройдите опросник ваших типичных форм поведения по К. Томасу (приложение А).

Поскольку деструктивные конфликты могут парализовать работу любой организации, естественно стремление их прогнозировать и предотвращать как организационными, так и психологическими средствами. Для этого созданы специальные опросники для выявления степени конфликтности личности и стиля поведения в конфликте (приложение Б).

#### 4.4 Пути разрешения конфликтов

Деловые конфликты (неделовые тоже) разрешаются с помощью *насилия, разъединения, примирения партнеров или с помощью третьей стороны.*

При этом надо исходить из того, что:

- деловая стратегия «выигрыш – выигрыш» эффективна всегда;
- стратегия «выигрыш (ваш) – проигрыш (его)» – эффективна только в экстремальной ситуации;
- стратегия «проигрыш (ваш) – выигрыш (его)» – эффективна, если у Вас есть тайная причина проиграть;
- стратегия «проигрыш – проигрыш» – неэффективна всегда.

**Насилие** – стратегически мало эффективно, поскольку в любом случае ухудшает отношения. Всегда означает взаимный проигрыш. Предполагает «полное уничтожение противника».

**Разъединение** – эффективно, если возможно в территориальном плане (пространство или время). Может произойти в результате «бегства» одного из участников конфликта. Эффективно, если приведет к исчерпыванию конфликта.

**Примирение** – возможно в результате выяснения отношений, в результате переговоров, «само собой».

**Привлечение третьей стороны** – «третья сторона» может выбрать поддержку одной из сторон конфликта или занять независимую позицию. В случае поддержки одной из сторон третья прибегает к насилию в виде наказания, социального давления. В случае независимой позиции третья может быть судьей (наказать обоих), арбитром (следить за аргументацией и поединком обоих) или медиатором (постараться затушить конфликт).

*Правила избегания конфликтных ситуаций:*

1) устранение из делового общения суждений и оценок, грубых, ироничных и ехидных замечаний, ущемляющих самолюбие собеседника. Уважительная манера разговора;

2) умение слушать, отказ от намерения немедленно парировать каждое замечание собеседника, признание правоты собеседника, особенно в том случае, если его суждения направлены на поддержание его социального статуса и престижа;

3) устранение предубеждений;

4) стремление вести обсуждение проблемы, а не позиций;

5) когда издержки на разрешение конфликта превышают пользу от его прерывания, следует прекратить отношения с партнером;

6) если вы находите, что другой человек действует на вас отрицательно, подумайте, насколько необходимо для вас общение с ним (некоторые другие приемы избегания конфликтов с партнерами будут рассмотрены ниже).

*Рекомендации по организации эффективной работы в коллективе:*

1) поиск заинтересованных лиц – людей, которые имеют причины и желание решить какой-то вопрос с желаемым для вас результатом;

2) работа в комфортных зонах других людей – каждый имеет свою систему ценностей и мотиваций – вы будете приятны, если не угрожаете ее разрушить, а наоборот, подтверждаете ее значимость;

3) при решении любого вопроса с женщиной необходимо ей понравиться;

4) для улучшения общения думайте о мотивах своего партнера и используйте это знание.

Как быть, если стратегия не срабатывает? Ставьте целью улучшение ситуации. Избегайте стремления наказать другую сторону: поступки людей – их поступки, а ваши чувства по этому поводу – это ваши чувства, т. е. не надо говорить: «Вы меня обидели», лучше сказать: «Я обижаюсь, когда вы так делаете».

Подумайте, чего вы хотите добиться, симпатии или уважения, и на какие жертвы вы готовы пойти.

То, что не требует особенных усилий, но приносит результат: улыбка, обращение по имени, приятные слова. Требуют усилий и притворства: умение слушать, льстить, интересоваться собеседником. Требует усилий, но не притворства: умение быть необходимым, компетентным, искренним, решительным и коммуникабельным.

*ПРИЛОЖЕНИЕ А*  
*(рекомендуемое)*

**ОПРОСНИК ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ТИПИЧНЫХ ФОРМ ПОВЕДЕНИЯ  
В КОНФЛИКТЕ (К. ТОМАС)**

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенных в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

1 *Соревнование* (конкуренция) – стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

2 *Приспособление* – принесение в жертву собственных интересов ради другого.

3 *Компромисс* – соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

4 *Избегание* – отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5 *Сотрудничество* – участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Ответы на вопросы заносятся в бланк.

*Инструкция*

Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

**1**

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

**2**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

**3**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

**4**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5**

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6**

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

**7**

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

**9**

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

**10**

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**12**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.



**13**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14**

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15**

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

**16**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17**

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18**

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20**

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

**21**

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

**22**

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

**23**

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24**

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25**

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

*Ключ к опроснику*

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

*ПРИЛОЖЕНИЕ Б*  
*(рекомендуемое)*

**МОДИФИЦИРОВАННЫЙ МЕТАФОРИЧЕСКИЙ ТЕСТ  
ТОМАСА-КИЛМАННА «ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ ВЛИЯНИЯ»**

*Инструкция*

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий поведения в спорных ситуациях. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения.

Старайтесь пореже выбирать оценку «3», она «смазывает» результаты

1	2	3	4	5
совсем нетипично 1 балл	редко 2 балла	иногда 3 балла	часто 4 балла	весьма типично 5 баллов

Выражения для оценки	Баллы
1 Худой мир лучше доброй ссоры	
2 Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете	
3 Мягко стелет, да жестко спит	
4 Рука руку моет (Почеси мне спину, а я тебе почешу)	
5 Ум хорошо, а два лучше	
6 Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит	
7 Кто сильнее, тот и правее	
8 Не подмажешь – не поедешь	
9 С паршивой овцы – хоть шерсти клок	
10 Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают	
11 Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день	
12 Слово «победа» четко написано только на спинах врагов	
13 Убивай врагов своих добротой	
14 Честная сделка не вызывает ссоры	
15 Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить	
16 Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой	
17 Сражение выигрывает тот, кто верит в победу	
18 Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого	
19 Ты – мне, я – тебе	
20 Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие	
21 Кто спорит – ни гроша не стоит	
22 Кто не отступает, тот обращает в бегство	

23 Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое – ни одной	
24 Кто дарит – друзей наживает	
25 Выноси заботы на свет и держи с другими совет	
26 Лучший способ решать конфликты – избегать их	
27 Семь раз отмерь, один раз отрежь	
28 Кротость торжествует над гневом	
29 Лучше синица в руках, чем журавль в облаках	
30 Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы	
31 На свете нет ничего, что заслуживало бы спора	
32 В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные	
33 Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты	
34 Взаимные уступки прекрасно решают дела	
35 Копай и копай без усталы – и докопашься до истины	

**Подведите итоги.** Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте. Для этого перенесите баллы из теста в таблицу результатов, в колонку «баллы». Подсчитайте итоговую цифру в каждом столбике.

1–12 – стиль выражен слабо; 13–24 – средняя степень выраженности; 25–35 – стиль сильно выражен.

Типология поведенческих стратегий									
Черепаха		Акула		Плюшевый медведь		Лиса		Сова	
№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
31		32		33		34		35	
<i>Итого</i>		<i>Итого</i>		<i>Итого</i>		<i>Итого</i>		<i>Итого</i>	

**Тип I «Черепаха» (избегание)** – стратегия ухода под панцирь, т. е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими. Как один из вариантов, при котором предоставляется возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса, избежать бесполезной напряженности; в критической ситуации спрятаться в свой панцирь. Этот стиль может служить эффективным способом разрешения ситуации, а уход или отсрочка могут быть конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию.

Эта стратегия рекомендуется, когда:

– напряженность ситуации слишком велика и ощущается необходимость ослабления накала;

- исход не очень важен для Вас;
- ситуация слишком сложна для Вас;
- Вам необходимо выиграть время;
- у Вас недостаточно власти для решения этой проблемы.

**Тип II «Акула» (конкуренция)** – силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения – нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй. Они ориентируются на победу, не считаясь ни со своими жертвами, ни с ущербом, нанесенным противоположной стороне. Предпочтение такого поведения часто обусловлено стремлением оградить себя от поражения.

Стратегию «Конкуренция» рекомендуется использовать:

- в том случае, если Вы, обладая неопределенной властью, уверены в правильности своего решения данной ситуации;
  - исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
  - решение необходимо принять быстро, и Вы имеете для этого достаточно авторитета и возможностей;
  - если Вы чувствуете, что Вам нечего терять, и у Вас нет иного выбора.
- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования.

**Тип III «Плюшевый медведь» (приспособление)** – стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели – нет. Этот тип реагирования направлен на максимум во взаимоотношениях и минимум в достижении личных целей. Это установка на доброжелательность, на желание не задеть чувства другого.

Эту стратегию рекомендуется применять, когда:

- Вас не особенно волнует происходящее;
- Ваш вклад в данную ситуацию не слишком велик;
- лучше сохранить в данной ситуации хорошие отношения, чем отстаивать свои интересы;
- правда не на вашей стороне;
- у Вас мало шансов победить.

**Тип IV «Лиса» – стратегия компромисса:** умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения. Этот стиль означает совместные действия с другим человеком, уступки в своих интересах, чтобы и противник сделал то же самое. Такие люди, как правило, предлагают среднюю позицию, стараясь найти сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

Стратегию рекомендуется использовать когда:

- необходимо найти наиболее быстрое и наиболее экономичное решение;
- обе стороны хотят одного и того же, но понимают, что одновременно это невыполнимо;

- Вас может устроить временное решение;
- другие подходы к решению проблемы кажутся неэффективными;
- компромисс позволяет сохранить значимые для Вас взаимоотношения.

**Тип V «Сова» – стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества.** Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников. Человек с таким типом реагирования открыто предъявляет свои интересы, выражает свою позицию и предлагает пути выхода. Улаживая спорную ситуацию, такие люди пытаются определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. При этом от противника ожидают ответного сотрудничества. Участники спорной ситуации приходят к разрешению его с полным удовлетворением интересов обеих сторон.

Этот стиль рекомендуется использовать, когда:

- обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- у Вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- решение проблемы важно для обеих сторон;
- обе стороны обладают одинаковыми возможностями для решения проблемы.

*ПРИЛОЖЕНИЕ В*  
*(рекомендуемое)*

## **ОПРОСНИК «УРОВЕНЬ СУБЪЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ» (УСК)**

Выделение личностной характеристики, описывающей то, в какой степени человек ощущает себя активным субъектом собственной деятельности, а в какой пассивным объектом действий других людей и внешних обстоятельств, обосновано существующими эмпирическими исследованиями и может способствовать дальнейшему изучению широкого круга проблем общей и в особенности прикладной психологии личности.

**1 Шкала общей интернальности – Ио.** Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, следовательно, чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале Ио соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство их являются результатом случая или действий других людей.

**2 Шкала интернальности в области достижений – Ид.** Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что всего хорошего, что было и есть в их жизни, они добились сами и что они способны с успехом преследовать свои цели и в будущем. Низкие показатели по шкале Ид свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам – везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

**3 Шкала интернальности в области неудач – Ин.** Высокие показатели на этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкие показатели Ин свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

**4 Шкала интернальности в семейных отношениях – Ис.** Высокие показатели по этой шкале означают, что человек считает себя ответственным за события его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

**5 Шкала интернальности в области производственных отношений – Ип.** Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий Ип указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам – руководству, товарищам по работе, везению – невезению.

**6 Шкала интернальности в области межличностных отношений – Им.** Высокий показатель Им свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию и т. д. Низкий Им, напротив, указывает на то, что он не считает себя способным активно формировать свой круг общения и склонен считать свои отношения результатом действия своих партнеров.

**7 Шкала интернальности в отношении здоровья к болезни – Из.** Высокие показатели Из свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление зависит исключительно от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, первым делом врачей.

*Инструкция.* Внимательно прочитайте каждое из утверждений, приведенных ниже, и отметьте на бланке ответов балл, который будет соответствовать степени согласия с утверждениями, приведенными ниже, по шкале от -3 до +3, (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), где

**-3 – полностью не согласен,**

**+3 – полностью согласен.**

1 Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2 Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3 Болезнь – дело случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4 Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5 Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6 Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7 Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8 Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.



9 Как правило, руководство оказывается более эффективно, когда полностью контролируются действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.

10 Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11 Когда я строю планы, то я в общем верю, что смогу осуществить их.

12 То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13 Думаю, что правильный образ жизни может помочь здоровью больше, чем врачи и лекарства.

14 Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

15 То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16 Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17 Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18 Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19 Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20 В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21 Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22 Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

23 Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24 Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25 В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26 Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27 Если уж очень захочу, то смогу расположить к себе любого.

28 На подрастающее поколение влияет так немало разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29 То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30 Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31 Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.

32 Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33 В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34 Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.

35 В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36 Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37 Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38 Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39 Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40 К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41 В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42 Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43 Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других.

44 Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, лени и мало зависело от везения или невезения.

### ***Ключи к шкалам УСК***

Обработку заполненных бланков следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со своим знаком и ответы на пункты в столбцах «-» с обратным знаком.

#### **1 Шкала Ио**

+: 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44.

-: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43.

#### **2 Шкала Ид**

+: 12, 15, 27, 32, 36, 37.

-: 1, 5, 6, 14, 26, 43.

#### **3 Шкала Ин**

+: 2, 4, 20, 31, 42, 44.

-: 7, 24, 33, 36, 40, 41

#### **4 Шкала Ис**

+: 7, 24, 33, 36, 40, 41.

-: 7, 14, 26, 28, 41.

#### **5 Шкала Ип**

+: 19, 22, 25, 31, 42.

-: 1, 9, 10, 24, 30

## 6 Шкала Им

+: 4, 27.

-: 6, 38

## 7 Шкала И

+: 13, 34.

-: 3, 23.

### Перевод сырых баллов в стены

Стены	Ио	Ид	Ин	Ис	Ип	Им	Из
1	-132...-14	-36...-11	-36...-8	-30...-12	-30...-5	-12...-7	-12...-6
2	-13...-3	-10...-7	-7...-4	-11...-8	-4...-1	-6...-5	-5...-4
3	-2...+9	-6...-3	-3...0	-7...-5	0...+3	-4...-3	-3...-2
4	+10...+21	-2...+1	+1...+4	-4...-1	+4...+7	-2...-1	-1...0
5	+22...+32	+2...+5	+5...+7	0...+3	+8...+11	0...+1	+1...+2
6	+33...+44	+6...+9	+8...+11	+4...+6	+12...+15	+2...+4	+3...+4
7	+45...+56	+10...+14	+12...+15	+7...+10	+16...+19	+5...+6	+5...+6
8	+57...+68	+15...+18	+16...+19	+11...+13	+20...+23	+7...+8	+7...+8
9	+69...+79	+19...+22	+20...+23	+14...+17	+24...+27	+9...+10	+9...+10
10	+80...+130	+23...+36	+24...+36	+18...+30	+28...+30	+11...+12	+11...+12

Для перевода сырого бала шкал опросника УСК в стандартное значение (стен) найдите в верхней строке нужную шкалу и двигайтесь по столбцу вниз, до строки с интервалом значений, в который попадает подсчитанный вами сырой балл. В крайнем левом столбце найденной строки указан соответствующий стен. К примеру, если сырой балл по шкале Ис равен 8, мы в столбце Ис находим интервал +7...+10 и в левом столбце данной строки указано значение стена - 7.

*ПРИЛОЖЕНИЕ Г*  
*(рекомендуемое)*

**ТЕСТ НА ОЦЕНКУ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ**

*Инструкция.* При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его.

1 Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- а) нет,
- б) когда как,
- в) да.

2 Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?

- а) да,
- б) затрудняюсь ответить,
- в) нет.

3 Кто Вы в большей степени?

- а) пацифист,
- б) принципиальный,
- в) предприимчивый.

4 Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто,
- б) периодически,
- в) редко.

5 Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?

- а) разработал бы программы работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности,
- б) установил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами,
- в) чаще советовался бы с людьми.

6 Какое состояние для Вас наиболее характерно в случае неудач?

- а) пессимизм,
- б) плохое настроение,
- в) обида на самого себя.

7 Характерно ли для Вас отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?

- а) да,
- б) скорее всего, да,
- в) нет.

8 Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- а) да,
- б) скорее всего, да,
- в) нет.

9 Из трех личных качеств выберете то, с которым Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность,
- б) обидчивость,
- в) нетерпимость к критике других.

10 Кто Вы с точки зрения сотрудников:

- а) аутсайдер,
- б) лидер,
- в) генератор идей.

11 Каким человеком считают Вас Ваши друзья?

- а) экстравагантным,
- б) оптимистом,
- в) настойчивым.

12 С чем Вам чаще всего приходится бороться?

- а) с несправедливостью,
- б) с бюрократизмом,
- в) с эгоизмом.

13 Что для Вас наиболее характерно?

- а) недооцениваю свои способности,
- б) оцениваю свои способности достаточно объективно,
- в) переоцениваю свои способности.

14 Что приводит Вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- а) излишняя инициатива,
- б) излишняя критичность,
- в) излишняя прямолинейность.

Подсчет результатов:

№	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число баллов
1	а) 1; б) 2; в) 3	1 – очень низкий	14–17
2	а) 3; б) 2; в) 1	2 – низкий	18–20
3	а) 1; б) 3; в) 2	3 – ниже среднего	21–23
4	а) 3; б) 2; в) 1	4 – чуть ниже среднего	24–26
5	а) 3; б) 2; в) 1	5 – средний	27–29
6	а) 2; б) 3; в) 1	6 – чуть выше среднего	30–32
7	а) 3; б) 2; в) 1	7 – выше среднего	33–35
8	а) 3; б) 2; в) 1	8 – высокий	36–38
9	а) 2; б) 1; в) 3	9 – очень высокий	39–42
10	а) 3; б) 1; в) 2		
11	а) 2; б) 1; в) 3		
12	а) 3; б) 2; в) 1		
13	а) 2; б) 1; в) 3		
14	а) 1; б) 2; в) 3		

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что Вы принадлежите к конфликтным личностям, но, скорее всего, характер у Вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной Вашей конфликтности и Вам стоит поискать эффективные способы решения внутриличностных конфликтов, возможно даже обратиться за помощью к специалистам.

*ПРИЛОЖЕНИЕ Д*  
*(рекомендуемое)*

## **ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**

*Инструкция.* Вам предлагается ряд утверждений, по каждому выскажите свое мнение. Если вы согласны с утверждением, поставьте около соответствующего ему номера в бланке для ответов знак «+» («да»), если не согласны – то знак «-» («нет»).

- 1 Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
- 2 Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
- 3 Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее «свернуть» дело.
- 4 Моя работа притупляет эмоции.
- 5 Я откровенно устал от проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
- 6 Работа приносит мне все больше удовлетворения.
- 7 Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
- 8 Из-за усталости или напряжения я уделяю своим делам меньше внимания, чем положено.
- 9 Я спокойно воспринимаю претензии ко мне начальства и коллег по работе.
- 10 Общение с коллегами по работе побуждает меня сторониться людей.
- 11 Мне все труднее устанавливать и поддерживать контакты с коллегами.
- 12 Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
- 13 Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы.
- 14 Я очень переживаю за свою работу.
- 15 Коллегам по работе я уделяю внимания больше, чем получаю от них.
- 16 Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
- 17 Последнее время меня преследуют неудачи на работе.
- 18 Я обычно проявляю интерес к коллегам и помимо того, что касается дела.
- 19 Я иногда ловлю себя на мысли, что работаю автоматически, без души.
- 20 По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно жалеешь им чего-нибудь плохого.
- 21 Успехи в работе вдохновляют меня.
- 22 Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется почти безвыходной.
- 23 Я часто работаю через силу.
- 24 В работе с людьми я руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.

25 Иногда я иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.

26 Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.

27 Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.

28 Обычно я тороплю время: скорее бы рабочий день кончился.

29 Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

30 Моя работа меня очень разочаровала.

31 Мои требования к выполняемой работе выше, чем-то, чего я достигаю в силу обстоятельств.

32 Моя карьера сложилась удачно.

33 Если предоставляется возможность, я уделяю работе меньше внимания, но так, чтобы этого никто не заметил.

34 Ко всему, что происходит на работе, я утратил интерес.

35 Моя работа плохо на меня повлияла – обозлила, притупила эмоции, сделала нервным.

#### Бланк ответов

Номера утверждений и вариант ответа							Баллы
1	6	11	16	21	26	31	
2	7	12	17	22	27	32	
3	8	13	18	23	28	33	
4	9	14	19	24	29	34	
5	10	15	20	25	30	35	
Общая сумма баллов							

#### Обработка данных

Признаки, включенные в тот или иной симптом «выгорания», имеют разное значение при определении его тяжести. Поэтому в процессе разработки теста наибольшую оценку – 10 баллов – получили от компетентных судей те признаки, которые наиболее показательны для симптома.

Ниже приводится «ключ» к методике – перечисляются симптомы и соответствующие им номера утверждений (признаков). Знак перед номером означает ответ «да» (+) или «нет» (-); в скобках указаны баллы, проставляемые за данный ответ.

В соответствии с «ключом» определяется сумма баллов для каждого симптома «выгорания», а затем – сумма по всем симптомам, т. е. его итоговый показатель.

Симптом «Неудовлетворенность собой»:

-1 (3), +6 (2), +11 (2), -16 (10), -21 (5), +26 (5), +31 (3)



Симптом «Загнанность в клетку»:

+2 (10), +7 (5), +12 (2), +17 (2), +22 (5), +27 (1), -32 (5)

Симптом «Редукция профессиональных обязанностей»:

+3 (5), +8 (5), +13 (2), -18 (2), +26 (3), +28 (3), +33 (10)

Симптом «Эмоциональная отстраненность»:

+4 (2), +9 (3), -14 (2), +19 (3), +24 (5), +29 (5), +34 (10)

Симптом «Личностная отстраненность (деперсонализация)»:

+5 (5), +10 (3), +15 (3), +20 (2), +25 (5), +30 (2), +35 (10)

*Выводы*

**9 и менее баллов** – не сложившийся симптом, **10–15 баллов** – складывающийся симптом, **16 и более баллов** – сложившийся симптом.

Соответственно сумма баллов по всем симптомам, равная **45** и менее, свидетельствует об отсутствии «выгорания», сумма баллов от **50** до **75** – о начинающемся «выгорании», сумма **80** баллов и выше – об имеющемся «выгорании».

*ПРИЛОЖЕНИЕ Е*  
*(рекомендуемое)*

**ОПРОСНИК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ**  
**ДЖ. ХОЛЛАНДА (СОКРАЩЕННЫЙ ВАРИАНТ)**

*Инструкция.* Предложены пары профессий. Каждый раз выбирайте ту из них, которая Вам подходит больше. В каждой паре необходимо обязательно выбрать ОДНУ профессию. Ответы необходимо записать на отдельном листе бумаги.

№	а	б
1	Автомеханик	Авиаконструктор
2	Егерь	Интервьюер
3	Кондитер	Делопроизводитель
4	Пасечник	Администратор гостиницы
5	Радиооператор	Актер
6	Астроном	Гид-экскурсовод
7	Бактериолог	Корректор текстов
8	Зоолог	Брокер
9	Актер цирка	Минеролог
10	Гувернантка	Работник архива
11	Священник	Глава администрации
12	Консультант по профориентации	Драматург
13	Финансовый контролер	Директор
14	Шифровальщик	Искусствовед
15	Директор магазина	Композитор
16	Горный инженер	Биофизик
17	Животновод	Репетитор
18	Маляр	Составитель каталогов
19	Охотовед	Директор рынка
20	Электромеханик	Карикатурист
21	Биолог	Семейный врач
22	Вирусолог	Контролер-кассир
23	Генетик	Менеджер
24	Гидробиолог	Писатель
25	Воспитатель детского сада	Чертежник
26	Инструктор по плаванию	Начальник отдела сбыта
27	Медицинская сестра	Манекенщица
28	Наборщик типографии	Оптовый торговец
29	Переписчик нот	Музыкальный аранжировщик

30	Начальник стройки	Музыкант-исполнитель
31	Машинист тепловоза	Инженер-исследователь
32	Портной	Консультант службы знаковомств
33	Рулевой-моторист	Регистратор
34	Штукатур	Предприниматель
35	Садовник	Танцор
36	Редактор научного журнала	Учитель
37	Физик-теоретик	Копировщик чертежей
38	Ихтиолог	Президент банка
39	Ученый-метеоролог	Художник по интерьеру
40	Преподаватель иностранных языков	Контролер качества продукции
41	Тренер по лечебной физкультуре	Снабженец
42	Социальный работник	Художник-мультипликатор
43	Служащий бухгалтерии	Коммерческий директор
44	Канторский служащий	Фельетонист
45	Продюсер телевидения	Сценарист

*Ключи:*

Полученные ответы необходимо сравнить с эталонными для каждого из профессиональных типов. В случае совпадения Вашего ответа с ключами необходимо прибавить 1 балл для данной шкалы.

**Реалистичный тип:**

1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 16а, 17а, 18а, 19а, 20а, 31а, 32а, 33а, 34а, 35а.

**Исследовательский тип:**

1б, 6а, 7а, 8а, 9б, 16б, 21а, 22а, 23а, 24а, 31б, 36а, 37а, 38а, 39а.

**Социальный тип:**

2б, 6б, 10а, 11а, 12а, 17б, 21б, 25а, 26а, 27а, 32б, 36б, 40а, 41а, 42а.

**Конвенциональный тип:**

3б, 7б, 10б, 13а, 14а, 18б, 22б, 25б, 28а, 29а, 33б, 37б, 40б, 43а, 44а.

**Предпримчивый тип:**

4б, 8б, 11б, 13б, 15а, 19б, 23б, 26б, 28б, 30а, 34б, 38б, 41б, 43б, 45а.

**Артистичный тип:**

5б, 9а, 12б, 14б, 15б, 20б, 24б, 27б, 29б, 30б, 35б, 39б, 42б, 44б, 45б.

*ПРИЛОЖЕНИЕ Ж*  
*(рекомендуемое)*

**МОЙ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ**

*Инструкция.* Для каждого из утверждений подберите наиболее подходящий ответ по приведенной шкале.

- 1 Нет.
- 2 Скорее нет, чем да.
- 3 Скорее да, чем нет.
- 4 Да.

1 Когда мою работу хвалят, я стараюсь казаться более скромным, чем я есть на самом деле.

2 Я отвечаю грубостью на грубость.

3 Меня считают интересным человеком.

4 В компании незнакомых людей я испытываю неловкость.

5 Доказывая что-то собеседнику, я могу прибегнуть к сарказму.

6 Если я чувствую, что заслуживаю повышения, то прямо скажу об этом руководству.

7 Когда меня перебивают, я лишь огорчаюсь, но не возражаю в ответ.

8 Если кто-то критикует мою работу, я ищу способ заставить обидчика отступить.

9 Я могу выразить гордость своими достижениями без хвастовства.

10 Окружающие используют меня в своих интересах.

11 Если это помогает мне добиться своего, я готов сказать другим людям то, что они желают от меня услышать.

12 Мне несложно обратиться за помощью.

13 Когда меня попросят, я всегда одалживаю другим людям вещи и предметы, даже если мне этого не хочется.

14 Я одерживаю верх в каждом споре, потому что с самого начала беру дискуссию под свой контроль.

15 Я могу рассказать о своих переживаниях человеку, о котором действительно беспокоюсь.

16 Испытывая злость или другие негативные чувства, я скорее подавляю их, а не выражаю.

17 Человек, работу которого я критикую, обычно безумно огорчается.

18 Я умею отстаивать свои права.

*Интерпретация результатов*

Этот опросник предназначен для оценки межличностного стиля – *пассивного, агрессивного или ассертивного типа поведения.*

**Пассивный** тип поведения в общении выражается в готовности подчиняться и покорности. Люди, для которых характерен данный стиль, избегают конфликтов и склонны жертвовать своими потребностями в угоду нужд окружающих.

**Агрессивный** тип поведения противоположен пассивному – это доминантный, возможно, дерзкий и эгоцентричный способ взаимодействия. Люди, которым он характерен, совершенно не считают с чувствами окружающих, стремятся к удовлетворению исключительно своих интересов и идут напролом.

Пассивный и агрессивный стили поведения затрудняют эффективное межличностное взаимодействие, поскольку исключают возможность образования открытой и доверительной атмосферы между людьми.

Предпочитаемый стиль общения – **ассертивный**. Люди с выраженной ассертивностью открыто высказывают свои идеи и чувства, отстаивают свои права и побуждают к этому и остальных. Следовательно, ассертивный человек прямолинеен, но в то же время чуток к потребностям окружающих. Ассертивность улучшает качество межличностных отношений, потому что чем более вы ассертивны, тем более вы побуждаете к ассертивности своих партнеров. Ассертивность снижает интенсивность и частоту проявления защитных реакций, значительно понижает вероятность доминирования одного собеседника над другим, исключает взаимные нападки и другие проявления дисфункционального межличностного поведения.

Теперь вернитесь к своим ответам и найдите сумму баллов, полученных при ответах на вопросы 1, 4, 7, 10, 13 и 16. Это шкала пассивности.

Шкала агрессивности образована ответами на вопросы 2, 5, 8, 11, 14 и 17.

Шкала ассертивности образована ответами на вопросы 3, 6, 9, 12, 15 и 18.

Отметьте полученные результаты.

*Пассивный стиль* \_\_\_\_\_

*Агрессивный стиль* \_\_\_\_\_

*Ассертивный стиль* \_\_\_\_\_

**Высокий балл по шкале пассивности** означает, что вы не желаете сталкиваться с трудностями. Возможно, вас считают безответным или даже запуганным человеком. Ваше желание угодить окружающим может расцениваться как непоследовательность. Таким образом, стремясь быть хорошим для всех, вы лишь ухудшите мнение о себе в глазах окружающих.

**Высокие баллы по шкале агрессивности** свидетельствуют о том, что ваше поведение могут назвать по меньшей мере «диктаторским». Желание доминировать и управлять другими людьми часто интерпретируется как наглость.

Избыток пассивности и агрессивности в равной степени вредят взаимоотношениям. Но чем выше ваш уровень ассертивности, тем более открытым и

умеющим выражать себя человеком вы являетесь. Вы прямолинейны и всегда говорите то, что думаете, но избегаете грубости, а также необоснованных и необдуманных высказываний. Вы чутки к потребностям других людей и внимательны к их высказываниям. Таким образом, асертивность – это весьма желательное для успеха межличностных отношений качество.

Если, например, вы получили низкий балл по шкале асертивности, но высокий по шкале агрессивности, подумайте о том, как вас воспринимают окружающие и как вы можете улучшить взаимодействие с ними. Так, на совещании с подчиненными, посвященном постановке целей, вам стоит контролировать свои доминирующие побуждения и не навязывать им собственное видение. Первый шаг к открытости и адекватным реакциям в межличностном общении – осознание собственных сильных и слабых сторон.

*ПРИЛОЖЕНИЕ И*  
*(рекомендуемое)*

**ТРЕВОЖНЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК? (ТЕСТ СПИЛБЕРГЕРА)**

Различают тревожность личностную (ЛТ) и реактивную (РТ).

ЛТ – это постоянная характеристика личности, РТ – это тревожность в данный момент как реакция на тревожащие факторы данного момента.

Понятно, что РТ может резко меняться под влиянием сиюминутных обстоятельств. Однако если РТ постоянно выше (ниже) нормы, то это напрямую связано с соответствующим уровнем ЛТ.

**Реактивная тревожность**

Первая из приводимых шкал (пункты 1–20) относится к РТ, т. е. к состоянию в данный момент. Оценки проставляются следующие:

- 1 балл – нет, это не так,
- 2 балла – скорее не так, чем так,
- 3 балла – скорее верно, чем неверно,
- 4 балла – это верно.

***Шкала РТ***

Прочитайте внимательно каждое из следующих утверждений и оцените его по вышеупомянутой 4-балльной шкале.

- 1 Я спокоен.
- 2 Мне ничто не угрожает.
- 3 Я нахожусь в напряжении.
- 4 Я испытываю сожаление.
- 5 Я чувствую себя свободно.
- 6 Я расстроен.
- 7 Меня волнуют возможные неудачи.
- 8 Я чувствую себя отдохнувшим.
- 9 Я встревожен.
- 10 Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
- 11 Я уверен в себе.
- 12 Я нервничаю.
- 13 Я не нахожу себе места.
- 14 Я взвинчен.
- 15 Я не чувствую скованности, напряженности.
- 16 Я доволен.
- 17 Я озабочен.
- 18 Я слишком возбужден и мне не по себе.
- 19 Мне радостно.
- 20 Мне приятно.

### ***Обработка и интерпретация***

Показатель РТ подсчитывается по формуле:  $РТ = A1 - A2 + 50$ ,  
где  $A1$  – сумма баллов, полученных по пунктам шкалы 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18;

$A2$  – сумма по всем остальным пунктам (1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20).

Показатели РТ: до 30 – низкая тревожность, 31–45 – умеренная, более 45 – высокая. Если Ваша РТ больше 60, составьте «список тревог», внося в него те обстоятельства, которые Вас в данный момент тревожат. Подумайте, стоят ли они того, чтобы позволять им «есть» Вас?

### ***Сокращенная шкала РТ***

Для отслеживания показателей РТ в динамике (например, в течение дня) удобно пользоваться сокращенным вариантом шкалы РТ, на подсчет по которому при наличии навыка уходит 10–15 с:

- 1 Я чувствую себя свободно.
- 2 Я нервничаю.
- 3 Я не чувствую скованности.
- 4 Я доволен.
- 5 Я озабочен.

Показатель вычисляется по формуле:  $РТ = B1 - B2 + 15$ ,

где  $B1$  – сумма баллов по пунктам 2 и 5,  $B2$  – по пунктам 1, 3, 4. Если показатель меньше 10 – низкая РТ, от 10 до 15 – умеренная, свыше 15 – высокая.

### ***Личностная тревожность***

Оценки проставляются в зависимости от того, как Вы чувствуете себя обычно:

- 7 баллов – почти никогда,
- 2 балла – иногда,
- 3 балла – часто,
- 4 балла – почти всегда.

### ***Шкала ЛТ***

- 21 Я испытываю удовольствие.
- 22 Я легко устаю.
- 23 Я легко могу заплакать.
- 24 Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие.
- 25 Нередко я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения.

- 26 Я чувствую себя бодрым.
- 27 Я спокоен, хладнокровен и собран.
- 28 Ожидаемые трудности очень тревожат меня.
- 29 Я слишком переживаю из-за пустяков.
- 30 Я вполне счастлив.



- 31 Я принимаю все слишком близко к сердцу.  
32 Мне не хватает уверенности в себе.  
33 Я чувствую себя в безопасности.  
34 Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей.  
35 У меня бывает хандра.  
36 Я доволен.  
37 Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня.  
38 Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть.  
39 Я уравновешенный человек.  
40 Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.

### ***Обработка и интерпретация***

Показатель ЛТ подсчитывается по формуле:  $ЛТ = С1 - С2 + 35$ ,  
где С1 – сумма баллов по пунктам 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40, а С2 – по остальным пунктам (21, 26, 27, 30, 33, 39).

Градации ЛТ:

*до 30 – низкая тревожность,*

*от 31 до 45 – умеренная,*

*больше 45 – высокая.*

### ***Краткие комментарии***

Значительное отклонение величин показателей от уровня умеренной тревожности требует специального внимания. Высокая тревожность предполагает склонность человека к проявлению состояния тревоги в ситуациях оценки его компетентности, подготовленности или престижа. В этом случае необходимо несколько сместить акцент с внешней требовательности, категоричности и высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадачам, а также на формирование чувства уверенности в успехе.

Низкая тревожность, наоборот, требует пробуждения активности, большего внимания к мотивации деятельности, возбуждения заинтересованности и чувства ответственности, значения общественной и личной значимости и необходимости решения тех или иных задач. Данные положения относятся как к саморегуляции, так и к индивидуальному подходу в руководстве другими людьми.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Баева, О. А.** Ораторское искусство и деловое общение : учеб. пособие / О. А. Баева. – 2-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2001. – 328 с.
- 2 **Гравицкий, А.** Основы деловой этики / А. Гравицкий. – СПб. : Феникс, Северо-Запад, 2017. – 190 с.
- 3 **Гришина, Н. В.** Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2022. – 576 с.
- 4 Деловые коммуникации : учеб. для бакалавров / А. Я. Большунов [и др.] ; под ред. Л. И. Чернышовой. – М. : Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. – 338 с.
- 5 **Дусенко, С. В.** Профессиональная этика и этикет / С. В. Дусенко. – М. : Academia, 2019. – 224 с.
- 6 **Ильяхов, М.** Новые правила деловой переписки / М. Ильяхов, Л. Сарычева. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 256 с.
- 7 **Кибанов, А. Я.** Этика деловых отношений : учеб. для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : Инфра-М, 2018. – 432 с.
- 8 **Лавриненко, В. Н.** Психология и этика делового общения / В. Н. Лавриненко. – М. : Юнити-Дана, 2022. – 416 с.
- 9 **ЛеФевер, Л.** Искусство объяснять так, чтобы вас понимали с полуслова / Л. ЛеФевер. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2014. – 241 с.
- 10 **Мальханова, И. А.** Деловое общение / И. А. Мальханова. – М. : Академический Проект, Триеста, 2022. – 224 с.
- 11 Основы русской деловой речи : учеб. пособие. – М. : Златоуст, 2019. – 448 с.
- 12 Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 416 с.
- 13 **Рамендик, Д. М.** Психология делового общения / Д. М. Рамендик. – М. : Юрайт, 2022. – 207 с.
- 14 **Самыгин, С. И.** Психология делового общения : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко, Н. Х. Гафиатулина, – М. : Феникс, 2020. – 298 с.
- 15 **Сидоренко, Е. В.** Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2004. – 256 с.
- 16 **Сосновская, Т. И.** Основы делового общения и дипломатии : учеб.-метод. пособие / Т. И. Сосновская. – Гомель : БелГУТ, 2009. – 100 с.
- 17 **Спивак, В. А.** Деловые коммуникации. Теория и практика : учеб. / В. А. Спивак. – М. : Юрайт, 2019. – 460 с.
- 18 **Таратухина, Ю. В.** Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. и практикум / Ю. В. Таратухина, З. К. Авдеева. – М. : Юрайт, 2020. – 324 с.
- 19 **Чалдини, Роберт Б.** Психология влияния: как научиться убеждать и добиваться успеха / Роберт Б. Чалдини. – М. : Эксмо, 2014. – 413 с.
- 20 **Шабанова, Т. Л.** Психология влияния : учеб. пособие / Т. Л. Шабанова. – Н. Новгород : ВГИПУ, 2008. – 198 с.
- 21 **Шейнов, В. П.** Психология влияния: скрытое управление, манипулирование и защита от них / В. П. Шейнов. – М. : Ось-89, 2008. – 192 с.
- 22 **Шеламова, Г. М.** Основы культуры профессионального общения : учеб. для вузов / Г. М. Шеламова. – М. : Academia, 2020. – 160 с.

Учебное издание

*СОСНОВСКАЯ Татьяна Ивановна*

## **ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Пособие

Технический редактор В. Н. Кучерова

Корректор Т. Л. Федькова

Подписано в печать 29.12.2022 г. Формат бумаги 60×84<sup>1/16</sup>.

Бумага офсетная. Гарнитура Times. Печать на ризографе.

Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,53. Тираж 50 экз.

Изд. № 54. Зак. № 2891

Издатель и полиграфическое исполнение:

Белорусский государственный университет транспорта

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/361 от 13.06.2014

№ 2/104 от 01.04.2014

№ 3/1583 от 14.11.2017

Ул. Кирова, 34, 246653, Гомель

