

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Т. А. Попова, Л. О. Пузырёва

# ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлениям подготовки бакалавров,  
изучающих дисциплину «Психология делового общения»*



Пермь 2019

УДК 159.923.2(075.8)

ББК 88.4я73

П58

**Попова, Т. А., Пузырёва, Л. О.**

П58 Психология делового общения: учеб. пособие /  
Т. А. Попова, Л. О. Пузырёва; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. –  
Пермь, 2019. – 168 с.

ISBN 978-5-7944-3386-9

Данное пособие предназначено для помощи в изучении учебной дисциплины «Психология делового общения» и содержит материал по основным темам курса, методические рекомендации, практические задания и упражнения, а также деловые ситуации для анализа, ролевые модели и обучающие игры. Подробно обсуждается проблема делового общения, его специфических форм проявления, уделяется внимание невербальной коммуникации в деловом общении. Отдельное внимание уделяется основным видам делового общения: деловой беседе, деловому совещанию, деловым переговорам, публичному выступлению. В пособии содержится описание этапов подготовки к каждому виду делового общения, правил его проведения, а также представлены кейсы-задания для решения практических коммуникативных задач. Каждая глава завершается вопросами для собеседования и самопроверки.

Пособие адресовано студентам, изучающим курс «Психология делового общения», а также рекомендуется всем, кто интересуется проблемами деловой коммуникации и эффективных межличностных отношений.

**УДК 159.923.2(075.8)**

**ББК 88.4я73**

*Печатается по решению ученого совета  
философско-социологического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Рецензенты:* кафедра практической психологии Института психологии ПГГПУ (зав. кафедрой, канд. психол. наук, доцент **А. Ю. Калугин**);  
доцент кафедры психологии ПГГПУ, канд. психол. наук, доцент **Л. Л. Баландина**

© ПГНИУ, 2019

© Попова Т. А., Пузырёва Л. О., 2019

ISBN 978-5-7944-3386-9

## СОДЕРЖАНИЕ

От авторов .....	4
Общение и его виды .....	5
Общение как взаимодействие и коммуникация .....	19
Невербальное общение .....	25
Барьеры общения.....	32
Перцептивная сторона общения .....	42
Самопрезентация в общении .....	57
Деловое общение .....	65
Активное слушание и техники задавания вопросов в деловом общении.....	67
Убеждение и внушение в деловой коммуникации.....	72
Деловая беседа.....	77
Полемика, дискуссия, спор.....	82
Деловая переписка.....	88
Деловые совещания .....	95
Конфликты в деловой коммуникации .....	98
Деловые переговоры .....	106
Критика в деловой коммуникации.....	112
Список литературы.....	118
Задания для самостоятельной работы по дисциплине «Психология делового общения» .....	122
Психологический практикум.....	131

## ОТ АВТОРОВ

Человеческое общение – это многогранный процесс, изучением которого занимаются специалисты целого ряда областей научного знания: философии, социологии, общей и социальной психологии, лингвистики и др. В процессе общения происходит развитие человека, формирование мировоззрения и представлений о мире и о себе, а также вырабатывается взаимопонимание между людьми и группами, совместные продуктивные решения. Общение – это не только обмен действиями, поступками, мыслями, чувствами, переживаниями с другими людьми, но и обращение личности к самой себе.

Актуальность создания данного учебного пособия обусловлена потребностью в подготовке высококвалифицированных, конкурентоспособных специалистов разных уровней и направлений, способных придать существующим рыночным отношениям цивилизованный характер. Искусство эффективной коммуникации, грамотного общения, знание психологических особенностей партнеров по общению и применение психологических методов необходимо специалистам, деятельность которых предполагает постоянные контакты в сферах социальной работы, образования, бизнеса, менеджмента, пиара, медиа и многим другим.

Знание основ эффективной коммуникации будет полезным для тех, кто способен ставить перед собой цели и эффективно добиваться их, кто ищет согласия с самим собой, кто стремится к взаимопониманию с окружающими и умеет ценить «роскошь человеческого общения». Умение выстраивать отношения с людьми, располагать к себе, конструктивно разрешать конфликты, вести деловые переговоры необходимо каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Успешный результат любых начинаний делового человека определяется созданием положительного климата делового сотрудничества, атмосферы доверия и уважения.

Главная задача данного учебного пособия – помочь студентам в усвоении психологических знаний и выработать необходимые компетенции для успешного общения и взаимодействия с другими людьми.

## ОБЩЕНИЕ И ЕГО ВИДЫ

Эффективное и грамотное взаимодействие с людьми, достижение профессионального успеха во многом определяются навыками делового общения *soft skills*.

Межличностные отношения между людьми в современном мире находятся в центре внимания многих социальных наук. Без общения невозможно полноценное формирование психики и личности человека.

Понятие «общение» существует только в отечественной психологии. В зарубежной психологии такого понятия не существует. Вместо этого термина используются другие близкие, но все же не отражающие его сути, например «коммуникация», «отношения», «влияние».

У нас же есть не только само понятие «общение», но и «психология делового общения» – как прикладная область социальной психологии.

Общение – одна из наиболее распространенных категорий, которая является междисциплинарной и активно изучается в рамках психологии, философии, социологии, лингвистики, теории связей с общественностью, имиджологии и т.д. Существует множество определений понятия общения, так как интерес ученых разных сфер научного знания к данному феномену велик. Каждая наука рассматривает данный феномен с различных позиций и, соответственно, вкладывает в это понятие разные смыслы.

Определение понятия «общение» можно найти в работах ряда отечественных психологов: Б.Ф. Ломова, Г.М. Андреевой, А.А. Бодалева, Б.Д. Парыгина, М.С. Кагана и др.

Обобщая существующие подходы и определения, можно выделить три подхода в изучении общения:

1) **информационный подход**, который рассматривает общение как *коммуникацию*, а именно обмен, передачу и получение информации людьми;

2) **интерактивный подход**, рассматривающий общение как взаимодействие;

3) **перцептивный подход**, понимающий общение как процесс восприятия друг друга партнерами по общению.

В работах А.А. Бодалева **общение** трактуется как средство связи с широкой общественностью (Public Relations – PR) и берется из самого определения PR: **общение** – это взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми.

Другой выдающийся отечественный психолог, Б.Г. Ананьев, подчеркивал особую и главную характеристику общения как деятельности: через него человек строит свои отношения с другими людьми. Выражая эту мысль в своем последнем крупном труде «Человек как предмет познания», он пишет: «Поведение человека выступает не только как сложный комплекс видов его социальных деятельностей, с помощью которых опредмечивается окружающая его природа, но и как общение, практическое взаимодействие с людьми в различных социальных структурах».

По М.С. Кагану, **общение** – это взаимодействие между двумя субъектами, которые являются соучастниками совместного дела. Этот процесс носит практический, духовный, эмоциональный и информационный характер, в результате которого субъекты должны прийти к выработке результативной информации.

Б.Ф. Ломов определяет **общение** как специфическую форму взаимодействия человека с другими людьми, как обоюдный обмен представлениями, идеями, интересами, настроениями и установками.

Б.Д. Парыгин в своих работах рассматривает **общение** как очень сложный и многогранный процесс – взаимодействие индивидов и отношение людей друг к другу. Общение способствует взаимовлиянию, сопереживанию и взаимному пониманию меж-

ду людьми и является необходимым условием существования и социализации личности.

В *социальной психологии* понятие общения представляется как сложный процесс взаимодействия между людьми, состоящий в обмене информацией, восприятии и понимании людьми друг друга.

Существуют различные подходы к пониманию функций и целей общения. Многие авторы выделяют такие **цели общения**, как получение или передача полезной информации, активизация партнеров, снятие напряженности и управление совместными действиями, оказание помощи и влияние на других людей. Цели участников общения могут совпадать или противоречить, исключать друг друга. От этого зависит и характер общения (Е.И. Рогов, Г.М. Андреева, Е.В. Андриенко, В.Н. Панферов и др.).

**Функции общения также различны** (Е.И. Рогов, Г.М. Андреева, Е.В. Андриенко, В.Н. Панферов и др.):

1) **инструментальная** (прагматическая) функция реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности;

2) **функция самовыражения** предполагает раскрытие индивидом в процессе общения своих идей, мнений, ценностей, точек зрения и т.д.;

3) **функция социализации** (формирующая функция) проявляется в процессе развития человека и становления его как личности;

4) **функция подтверждения** проявляется в том, что только в ходе общения с другими людьми индивид может познать, понять и утвердить себя в собственных глазах, получая положительное подкрепление от собеседников;

5) **функция организации** и поддержания межличностных отношений (синдикативная функция) связана с оцениванием других людей и установлением определенных эмоциональных отношений – либо положительных, либо отрицательных;

б) **внутриличностная функция** проявляется в диалоге с самим собой, в понимании речи как универсального способа мышления.

*Е.П. Ильин* выделяет следующие функции в соответствии с содержанием общения:

1) **информационная** – передача и прием информации, знаний или умений;

2) **экспрессивная** – понимание переживаний и эмоционального состояния друг друга. Возможность изменения эмоционального состояния во время общения, так как потребность в общении может возникать из-за необходимости изменения эмоционального состояния;

3) **регулятивная** – обоюдное воздействие друг на друга с целью изменения или сохранения поведения собеседника (его активность, состояние, отношение к собеседнику);

4) **функция социального контроля** – регламентирование деятельности с помощью групповых и социальных норм путем использования позитивных (одобрение или похвала) и негативных (неодобрение или порицание) санкций;

5) **функция социализации** – формирование у людей умения действовать в интересах коллектива, усвоение правил и норм в обществе.

*Б.Ф. Ломов* выделяет три функции общения:

1) информационно-коммуникативную (получение и передача информации);

2) регуляционно-коммуникативную (регуляция поведения);

3) аффективно-коммуникативную (получение эмоций и их выражение).

Эти функции и стороны зачастую неотделимы друг от друга. Например, отдавая распоряжения, начальник зачастую выражает и свое эмоциональное состояние. Ребенок плачем выражает свое состояние и дает информацию о том, что голоден.

Таким образом, **общение** – сложный многоплановый процесс самостоятельной человеческой деятельности, возникаю-



*щий из-за потребностей в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, обмен действиями и восприятие и понимание партнера.*

В общении всегда существуют несколько аспектов, которые можно выразить:

- **через *содержание*** – информация, которая передается от одного человека к другому;
- ***цель общения*** – основывается на том, ради чего человек вступает в акт общения;
- ***средства общения*** – кодирование, переработка и расшифровка информации, которая передается в процессе общения от одного человека к другому.

### **Классификации видов общения.**

В научной литературе выделяется несколько оснований для классификации видов общения.

1. Р.С. Немов описывает следующие виды общения по содержанию<sup>1</sup>:

- ***материальное общение*** – заключается в обмене предметами и продуктами деятельности людей, которые, в свою очередь, предназначены для удовлетворения актуальных потребностей субъектов;
- ***когнитивное общение*** – предполагает обмен знаниями между людьми;
- ***кондиционное общение*** – основано на обмене психическими или физиологическими состояниями. При таком виде общения люди оказывают влияние друг на друга, примером может служить стремление одного из собеседников поднять настроение или испортить его, то есть оказать предопределенное влияние на самочувствие друг друга;
- ***мотивационное общение*** – заключается в обмене побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями между людьми;

---

<sup>1</sup> Немов Р.С. Психология. Кн. 1. Общие основы психологии. 4-е изд. М.: ВЛАДОС, 2003. 688 с.

- **деятельностное общение** – это обмен действиями, операциями, умениями и навыками.

2. По целям общения выделяют:

- **биологическое общение** – необходимое для поддержания, сохранения и развития организма;

- **социальное общение** – целью которого является расширение и укрепление межличностных контактов, также установление и развитие интерперсональных отношений и личностного роста индивида.

3. По характеристике психологических целей и свойств общения выделяют:

- **формально-ролевое общение** – основано на понимании личности собеседника, которое ограничивается знанием его социальной роли. В жизни каждый человек играет множество ролей и в разных ситуациях ведет себя так, как предназначено его ролью;

- **деловое общение** – этот вид общения основан на том, что учитываются особенности личности, возраст, настроение собеседника, при этом интересы дела являются более важными. Особенность такого вида общения заключается в том, что оно осуществляется обычно в форме переговоров;

- **светское общение** – заключается в беспредметном общении, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в похожих случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий можно считать основной для данного вида общения.

4. Также общение может быть вербальным и невербальным:

- **вербальное общение** является доминирующим у человека. Это связано с тем, что речь обладает уникальными и безграничными возможностями в плане кодирования и передачи информации, выражения внутреннего состояния человека. Вербальное общение связано с речью, может быть представлено в устном и письменном виде. В таком виде общения в качестве знаковой системы используется человеческая речь, естествен-

ный звуковой язык, то есть система фонетических знаков. Речь является самым универсальным средством общения, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения;

- **невербальное общение** осуществляется на основе всевозможных неречевых средств: кинетических (мимика, жесты, пантомимика); паралингвистических (особенности голоса: высота, тембр, эмоциональная особенность); экстралингвистических (особенности говорения: паузы, покашливания, темп, сила); проксемических (пространственное расположение партнеров: занимаемое место, дистанция); визуальных (выражение глаз); практических действий и их продуктов; физических прикосновений и поглаживаний; одежды и других атрибутов оформления внешнего облика.

5. В зависимости от уровня регламентированности можно выделить:

- **формальное общение** – регламентировано определенными правилами, инструкциями, должностными обязанностями, морально-этическими нормами, традициями, предрассудками, кодексами, правовыми и административными актами и ролевыми предписаниями. С их помощью происходит ограничение общения по тем или иным параметрам: по содержанию, форме, средствам, времени, виду, количеству участников, месту, ситуации и особенностям партнера. Формальное общение является функционально-ролевым, так как статус каждого члена коллектива заранее определен. Для формального общения характерна ситуация «ответственной зависимости», то есть некорректное поведение человека может негативно отражаться на имидже и авторитете как самого человека, так и коллектива, в котором человек работает;

- **неформальное общение** – не имеет никаких нормативных ограничений, все правила и нормы определяются самими партнерами. Данный вид общения позволяет человеку максимально раскрыть себя в личностном плане. Подобное общение

встречается среди близких друзей, супругов, матери и ребенка. Неформальные отношения живут по своим правилам, иногда и вовсе без правил, по крайней мере они не укладываются в существующие формально установленные правила и нормы. Такой вид общения – по интересам, симпатиям – дополняет формальный вид общения.

### **Формы общения**

Общение чрезвычайно разнообразно по своим формам. Формы общения включают в себя различные способы коллективных контактов, имеющих традиционные повторяющиеся признаки, традиционно-бытовую культуру общения, общепризнанные шаблоны коммуникативного поведения, приуроченные к часто повторяющимся ситуациям взаимодействия.

По формам проявления общения выделяются следующие виды:

- **непосредственное общение** – является исторически первой формой общения людей друг с другом. Такое общение выполняется с помощью органов, данных человеку природой (голова, руки, голосовые связки);

- **опосредованное общение** – это взаимодействие осуществляется с помощью дополнительных специальных средств и орудий, письменности, телевидения, телефона, скайпа, социальных сетей, мессенджеров и других современных средств организации общения и обмена информацией;

- **прямое общение** – это естественный контакт «лицом к лицу», при котором информация передается лично одним собеседником другому по принципу: «ты – мне, я – тебе»;

- **косвенное общение** – предполагает участие в процессе общения другого человека, а именно «посредника», через которого передается информация;

- **межличностное общение** – связано с непосредственными контактами людей в группах или парах, стабильных по составу участников. Оно подразумевает знание индивидуальных особенностей партнера и наличие общего опыта деятельности,

сопереживания и понимания. По критерию равноправия партнеров в межличностном общении выделяют два типа – диалогическое и монологическое. Диалогическое общение – равноправное субъект-субъектное взаимодействие, имеющее целью взаимное познание, стремление к реализации целей каждого партнера. Монологическое общение реализуется при неравноправных позициях партнеров и представляет собой субъект-объектные отношения. Оно может быть императивным и манипулятивным;

- **массовое общение** – это множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная всевозможными видами средств массовой информации (телевидение, радио, журналы, газеты и т. д.). Массовое общение может быть прямым и опосредованным;

- **императивное общение** – это авторитарная, руководящая форма взаимодействия с партнером по общению с целью достижения контроля над его поведением, установками и мыслями, принуждения его к определенным действиям либо решениям. Партнер по общению в этом случае выступает пассивной стороной. Конечной, не завуалированной целью императивного общения принято считать принуждение партнера. Применяются такие средства для оказания влияния, как приказы, предписания и требования;

- **манипулятивное общение** – это форма межличностного взаимодействия, при которой воздействие на партнера по общению с целью достижения своих намерений исполняется скрытно. Также манипуляция предполагает беспристрастное восприятие партнера по общению, латентным же выступает стремление достичь контроля над поведением и мыслями другого человека;

- **анонимное общение** – это взаимодействие между незнакомыми или не связанными личными отношениями людьми. Чаще всего под анонимным общением понимают любые временные связи между людьми, в которых они выступают как граждане, жители города или населенного пункта, пассажиры

поезда, самолета или городского транспорта, зрители кинотеатра, посетители музея или выставки.

Современные средства массовой коммуникации способствовали возникновению новых направлений исследования специфических форм общения разного типа (телефон, телевидение, радио, Интернет и т. п.).

Рассмотрев различные понятия общения, мы выяснили, что в первую очередь оно возникает из-за потребностей человека в совместной деятельности. Также оно влияет на формирование личности, овладение принципами и нормами поведения в обществе и конкретной социальной среде. Все это невозможно без контактов с другими людьми. Существует множество видов и форм общения, которые человек использует в зависимости от целей общения и его содержания. Это предполагает, что в разных ситуациях человек применяет разные типы, виды, формы общения. Соответственно, существуют формы общения, которые наиболее популярны у определенных групп людей.

**Характеристики (стороны) общения.** В структуре общения выделяют три взаимосвязанных стороны и функции, которые в реальности представляют единый процесс общения (по Г.М. Андреевой):

- **коммуникативная** сторона общения (передача информации) включает в себя обмен информацией между участниками совместной деятельности. Общаясь, люди обращаются к языку как одному из важнейших средств общения;

- **интерактивная** сторона общения (взаимодействие) состоит в обмене не только словами, но и действиями, поступками. Производя расчет у кассы супермаркета, покупатель и продавец общаются даже в том случае, если ни один из них не произносит ни слова: покупатель передает выбранный товар и деньги, продавец выбивает чек и отсчитывает сдачу;

- **перцептивная** сторона общения (взаимовосприятие) предполагает восприятие общающимися друг друга. Очень важно, например, воспринимает ли один из партнеров по общению

другого как заслуживающего доверия, умного, понятливого, подготовленного или же заранее предполагает, что тот ничего не поймет и ни в чем сообщенном ему не разберется <sup>2</sup>.

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

### **Стили общения**

Г.В. Бороздина отмечает, что стиль общения существенно детерминирует поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор стиля общения определяется многими факторами: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества и многим другим.

Трудно четко определить, сколько стилей общения существует. Однако если исходить из того, что стиль общения – это готовность человека к той или иной ситуации, то можно говорить о трех основных стилях. Их условно можно назвать ритуальным, манипулятивным и гуманистическим. Ритуальный стиль порождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный – деловыми, а гуманистический – межличностными <sup>3</sup>.

***Стиль общения** – это предрасположенность к определенному общению, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций.* Однако стиль не полностью определяет общение человека, он может общаться и в чужом стиле. Например, если человеку свойственен в основном манипулятивный стиль, это не значит, что его общение с ближайшим другом тоже будет деловым <sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для студентов вузов. М.: Аспект пресс, 2004. 365 с.

<sup>3</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.

<sup>4</sup> Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Этика и психология делового общения. М.: ЮРАЙТ, 2013. 463 с.

- **Ритуальное общение** – это общение, где главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества (*Г.В. Бороздина*). При этом важно, что партнер в таком общении является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некоторая «маска» с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного – знания правил игры.

Один из ярких примеров приведен в книге Г.В. Бороздиной «Психология делового общения» – празднование дня рождения: «Все присутствующие знают друг друга лет двадцать, собираются вместе 3–4 раза в год, сидят по несколько часов и говорят об одном и том же. И мало того, что темы разговоров, в сущности, не меняются, кроме того, каждый наверняка может предсказать точку зрения любого по любому вопросу. Казалось бы, это абсолютно бессмысленная трата времени, которая должна вызывать только раздражение. Случается и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие».

Празднование дня рождения, юбилея, различные торжества – типичные случаи ритуального общения, когда происходит укрепление связи со своей группой, своих установок, ценностей, мнений.

В ритуальном общении наиболее значимо для личности следование роли – социальной, профессиональной или межличностной.

На вопрос: «Как дела?», в случае ритуального общения принято отвечать: «нормально», «прекрасно», «все хорошо» и т.д. А ответы «плохо», «так себе», «неважно» предполагают вопрос: «Что случилось?», и затем беседу на эту тему, выходя за рамки ритуала приветствия и переходя к иному виду общения.



Ритуальное общение определено социальными нормами и правилами. В большинстве ситуаций люди участвуют в нем автоматически, неосознанно.

Ритуалы приветствия и прощания, знакомства и ухаживания, сценарное поведение человеку необходимы для утверждения себя в социальной группе, для поддержания самооценки и самопринятия, ощущения принятия себя в социальной группе.

Отсюда следует, насколько большое значение имеет ритуальное общение.

Тем не менее ритуальное общение редко преобладает в жизни, так как за ним зачастую следует манипулятивное общение.

• **Манипулятивное общение** – это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. В манипулятивном общении важно продемонстрировать собеседнику только то, что поможет достижению цели. Мы «подсовываем» партнеру стереотип, который мы считаем наиболее выгодным в данный момент. И даже если у обоих партнеров имеются свои цели по изменению точки зрения собеседника, победит тот, кто окажется более искусным манипулятором, т.е. тот, кто лучше знает партнера, лучше понимает цели, лучше владеет техникой общения<sup>5</sup>.

Манипулятивное общение – весьма распространенный вид общения, который сопровождает любую совместную деятельность. Манипуляция не всегда носит негативный характер. Различные виды деятельности содержат именно манипулятивное общение. То есть любое обучение, убеждение, управление включают в себя манипулятивное общение.

• **Гуманистическое общение** – это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное обще-

---

<sup>5</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

ние не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Цели гуманистического общения не закреплены, не запланированы изначально. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение точки зрения партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения<sup>5</sup>.

Ситуации гуманистического общения всем известны – это интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связано с настроенностью и целями партнеров. Но здесь следует указать на ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Например, специалисты call-центров раздражаются на тех клиентов, которые нечетко и пространно задают вопросы, пытаются вступить в доверительное общение: представиться, познакомиться, рассказать о своих проблемах, причинах обращения и т.д.

Гуманистическое общение предполагает открытость, доверительность, уважение и принятие, эмпатию, активное слушание, во многом определяется состоянием человека и отношением к партнеру. Тем не менее гуманистическое общение социально детерминировано. И все же в данном общении больше, чем где-либо, проявляется индивидуальность человека, его уникальность и неповторимость.

### **Способы воздействия в процессе общения**

Общение включает в себя определенные способы воздействия индивидов друг на друга:

- **заражение** – это бессознательная, невольная подверженность индивида определенным психическим состояниям. Паника возникает в массе людей как определенное эмоциональное состояние на известие, вызывающее своеобразный шок;

- **внушение** – целенаправленное, неаргументированное вербальное воздействие одного человека на другого или на

группу. С особой силой внушение действует на лиц впечатлительных и вместе с тем не обладающих достаточно развитой способностью к самостоятельному логическому мышлению, не имеющих твердых жизненных принципов и убеждений, неуверенных в себе;

- **подражание** проявляется в следовании какому-либо примеру, образцу посредством его воспроизведения;

- **убеждение** – воздействие на общее мнение публики с целью принятия каких-либо взглядов, интересов, отношений и т.д.;

- **мода** – фактор психологического воздействия, возникающий под влиянием доминирующих в обществе вкусов и увлечений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте наиболее полное определение понятия общения.
2. Какие можно выделить функции общения?
3. Какие можно выделить виды общения?
4. Почему необходимо выбирать подходящий ситуации стиль общения, почему нельзя смешивать разные стили?

## **ОБЩЕНИЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И КОММУНИКАЦИЯ**

**Интерактивная сторона общения** – это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности<sup>6</sup>.

**Взаимодействие** в отечественной психологии – это, во-первых, влияние людей друг на друга, а во-вторых, организация их совместной деятельности, позволяющая группе реализовать общие для ее членов цели.

---

<sup>6</sup> Серебрякова А.А., Овсянникова Е.А. Основы психологии. М.: Флинта, 2015. 131 с.

**Межличностное взаимодействие** – в широком смысле случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок<sup>7</sup>.

**Основными признаками** такого взаимодействия выступают:

- наличие внешней по отношению к взаимодействующим индивидам цели (объекта), достижение которой предполагает взаимные усилия;
- эксплицированность (доступность) для наблюдения со стороны и регистрации другими людьми;
- ситуативность – достаточно жесткая регламентация конкретными условиями деятельности, нормами, правилами и интенсивностью отношений, в силу чего взаимодействие становится достаточно изменчивым феноменом;
- рефлексивная многозначность – зависимость его восприятия от условий осуществления и оценок его участников<sup>8</sup>.

Практически люди вступают в бесконечное количество различных видов взаимодействия. Наиболее распространенной классификацией является дихотомическое деление всех возможных видов взаимодействий на два противоположных – кооперацию и конкуренцию. Разные авторы обозначают эти два основных вида различными терминами.

**Кооперация**, или *сотрудничество*, – это тип взаимодействия, когда партнеры помогают, содействуют друг другу, активно способствуют достижению общих целей. Такой тип взаимодействия предполагает координацию единичных сил участников. *А.Н. Леонтьев* называл две основные черты совместной деятельности: а) разделение единого процесса деятельности между участника-

---

<sup>7</sup> Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 431 с.

<sup>8</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник; НИЦ ИНФРА-М, 2017. 256 с.

ми; б) несовпадение «предмета» и «мотива» деятельности каждого из участников<sup>9</sup>.

**Конкуренция**, или *противоборство*, заключается в противодействии партнеров, в создании препятствий друг другу, в ярко выраженной индивидуальной направленности собственных целей. Ярким проявлением противоборства является конфликт.

Кроме кооперации и конкуренции, существуют другие типы взаимодействия, которые являются **промежуточными**:

- уклонение обоих участников от взаимодействия;
- одностороннее содействие (один из участников способствует достижению целей другого, а другой уходит от взаимодействия);
- одностороннее противодействие (один из участников препятствует достижению целей другого, а другой уходит от взаимодействия);
- «контрастное взаимодействие» (один из участников способствует достижению целей другого, а другой препятствует взаимодействию);
- компромиссное взаимодействие (оба партнера проявляют и содействие, и противодействие).

В психологии выделяют три этапа взаимодействия людей: начальный, средний и заключительный.

**На первом (начальном) этапе** взаимодействие представляет собой первичные контакты людей, упрощенное взаимное или одностороннее влияние друг на друга с целью коммуникации.

**На втором (среднем) этапе** взаимодействия развивается активное сотрудничество, которое приводит к эффективному решению проблем и достижению совместных целей.

**На третьем (заключительном) этапе** взаимодействия возникает взаимопонимание и осуществляется эффективная совместная деятельность партнеров.

---

<sup>9</sup> Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.

Большую роль во взаимодействии играет **обратная связь между людьми**, которая выполняет следующие важные **функции**: самопознания; регуляции межличностных отношений, поведения и деятельности.

**Обратная связь** бывает вербальной, невербальной, деятельностной, а также непосредственной или отсроченной во времени, эмоционально окрашенной или нейтральной.

Яркими феноменами взаимодействия людей являются психологическая совместимость и психологический климат.

**Психологическая совместимость** – это способность членов группы к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании. Выделяют два основных вида совместимости: психофизиологическую (сходство психофизиологических характеристик людей и синхронизация темпов совместной деятельности), психологическую (оптимальное сочетание типов поведения людей в группе, общность их социальных установок, потребностей, интересов и ценностей)<sup>10</sup>.

**Психологический климат** группы – это состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы, это своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального – установок, настроений, чувств, мнений членов группы как отдельных элементов социально-психологического климата<sup>11</sup>.

Таким образом, взаимодействие – сложный многоэтапный и многогранный процесс, в ходе которого осуществляются общение, восприятие, взаимоотношения, взаимовлияние и взаимопонимание людей (*Б.З. Зельдерович*).

Существует целый ряд **зарубежных теорий**, рассматривающих общение как интеракции. Наиболее известными являются теории обмена, психоаналитические теории, теория символического интеракционизма, теория управления впечатлениями, теория трансактного анализа.

---

<sup>10</sup> Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь...

<sup>11</sup> Свенцицкий А.Л. Социальная психология. М.: ТК Велби, 2003. 336 с.

Согласно **теории обмена Дж. Хоманса**, люди взаимодействуют друг с другом на основе своего прошлого опыта и представляют себе возможные вознаграждения и затраты. Чтобы сделать взаимодействие устойчивым и приятным, каждый собеседник стремится уравновесить вознаграждения и затраты. Поведение человека зависит от прежних вознаграждений его поступков в прошлом.

**В психоаналитических концепциях (З. Фрейд, К.Г. Юнг, Э. Фромм, А. Адлер и др.)** предполагалось, что межличностное взаимодействие зависит от детского травматического опыта, который люди неосознанно воспроизводят во взрослой жизни. Чувство преданности и покорности лидерам групп связано с тем, что люди отождествляют их с родителями, проецируя индивидуальный личностный опыт на лидеров групп.

Представители **символического интеракционизма (теория ролей) Дж. Мид и Г. Блумер** утверждали, что личность является совокупностью социальных ролей. Человек всегда играет определенную социальную роль в соответствии с общественными нормами и правилами. Роли могут быть активными, определяемыми конкретной ситуацией, латентными (скрытыми), когда человек, являясь носителем роли, не проявляет ее открыто. Роли приобретенные усваиваются в результате социализации, а предписанные роли предопределены полом, возрастом, национальностью и т.д. Масштаб роли определяется веером межличностных отношений. Чем шире диапазон отношений, тем больше веер социальных ролей личности. Роли могут быть установлены формально, жестко регулироваться правилами, либо неформально, либо сочетать в себе формальные и неформальные отношения. Ролевое поведение определяется потребностно-мотивационной сферой личности.

**Э. Гофман – автор теории социальной драматургии (управления впечатлениями)** – рассматривает социальное взаимодействие как драматический спектакль, используя театральную терминологию. Он говорит о том, что люди сами режиссируют собственные жизненные спектакли, используя «де-

корации» для того, чтобы производить о себе хорошее впечатление.

**Э. Берн – автор транзактного анализа** – соединяет в своей концепции идеи психоанализа и интеракционизма. Каждый участник взаимодействия может вести себя с позиции либо «Ребенка», либо «Взрослого», либо «Родителя». Эти позиции (эго-состояния) далеко не всегда совпадают с социальной ролью личности. Взаимодействие эффективно лишь при *дополнительных* транзакциях, когда же один участник обращается к другому с позиции «Взрослого», а другой демонстрирует позицию «Родителя» или «Ребенка», тогда транзакции пересекаются, а взаимодействие становится конфликтным. Особое внимание Э. Берн уделяет различным ритуалам, полуритуалам и играм, «в которые играют люди». Почти все игры, по Берну, – нечестные, а порой и патологические способы общения и взаимодействия с другими людьми. В то же время существуют «антитезисы» – приемы, разрушающие игры, сформированные жизненными сценариями и дающие людям возможность искреннего и открытого общения<sup>12</sup>.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие виды социального взаимодействия вы знаете?
2. В чем заключаются конструктивные функции конфликта?
3. Что такое «веер» социальных ролей?
4. Назовите основные теории социального взаимодействия.
5. В чем заключается основной опыт взаимодействия с позиций психоанализа?
6. Что такое символический интеракционизм?
7. В чем заключаются основные положения транзактного анализа Э. Берна?

---

<sup>12</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: ЭКСМО, 2015. 427 с.



## НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Большое значение во взаимодействии жизни людей играет невербальное общение, этот «безмолвный мысли знак», бессловесное общение, коммуникация без использования речевых и языковых средств.

Какую информацию получают люди в процессе невербальной коммуникации? *В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша* в своей книге «Межличностное общение» отмечают, что невербальная коммуникация сообщает партнеру по общению информацию о личности коммуникатора<sup>13</sup>. Это прежде всего сведения о темпераменте человека, его эмоциональном состоянии в данной ситуации, его личностных свойствах и качествах, самооценке и Я-образе, социальном статусе, принадлежности к определенной группе или субкультуре, и, наконец, о его коммуникативной компетентности, его отношении к партнеру по общению.

Также невербальная коммуникация отражает желаемый уровень общения (социальную близость или дистанцию, характер отношений (доминирование – зависимость, расположение – нерасположение), динамику общения (желание продолжать или прекращать общение), эмоциональное состояние (спокойствие или напряженность партнеров, интерес или скука, безразличие к содержанию разговора).

Невербальная коммуникация выполняет несколько **функций**<sup>14</sup>:

- 1) создание и поддержание психологического контакта;
- 2) регуляция процесса общения;
- 3) дополнение речи, придание новых смысловых оттенков словесному тексту, правильное толкование слов;

---

<sup>13</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>14</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

- 4) замещение речи или ее опровержение;
- 5) репрезентация эмоциональных состояний и оценок партнеров по коммуникативному процессу.

Таким образом, невербальные сообщения – необходимая составляющая межличностной коммуникации. Они являются индикаторами эмоциональных состояний и показателями многообразных отношений человека к окружающему миру. В любой, даже сугубо официальной и деловой ситуации, присутствует и активно ее формирует выраженное невербально отношение говорящего к самой ситуации, к партнеру и себе самому.

В коммуникации существуют основные **знаковые системы невербального общения**:

- 1) оптико-кинетическая,
- 2) акустическая,
- 3) пространственно-временная,
- 4) тактильная,
- 5) ольфакторная,
- 6) визуальный контакт.

Жесты, мимика, пантомимика составляют **оптико-кинетическую систему знаков** (движения рук, ног, головы, туловища). Данную невербальную систему коммуникации изучает *кинесика*, исследуя моторику различных частей тела (рук – жестикуляция; лица – мимика; позы – пантомимика). Значимость оптико-кинетической системы знаков огромна. Она придает общению нюансы, отражает особенности культуры, воспитания, возраста. К данной системе относят также и различные кожные реакции (покраснение кожи, дрожание губ, появление пота и т.д.), а также возрастные и половые особенности, особенности телосложения, одежда и аксессуары. Существует целый ряд исследований, посвященных изучению субкультурных особенностей невербального общения.

**Экстралингвистическая и паралингвистическая системы** – это невербальные голосовые системы общения (интонация, темп и тембр речи, тон и ритм, громкость, высота звука), характере-

ризирующие паралингвистику. Экстралингвистика – это включение в речь смеха, вздохов, пауз, плача, покашливания и т.д. Пара- и экстралингвистические системы, выполняя роль околоречевых приемов, дополняют, усиливают, сопровождают или опровергают вербальную информацию.

Большую смысловую нагрузку в коммуникации выполняет еще одна невербальная система – **организация пространства и времени**, которую исследует такое направление в коммуникации, как **проксемика**. Пространственно-смысловая характеристика общения также несет большую смысловую нагрузку. Одним из первых исследователей пространственно-временных характеристик общения был американский ученый Э. Холл. Именно он ввел понятие «проксемика» (от англ. *proximity* – «близость»). В своей книге «Молчаливый язык» Холл описал межсубъектные зоны общения (интимную, личностную, социальную и публичную). Выбор социальной дистанции определяется близостью человеческих отношений, индивидуальными особенностями людей, их социокультурными различиями. Знание особенностей межличностного общения в различных культурах позволяет понимать нюансы поведения людей и избегать конфликтов.

Взаимоотношения людей определяются не только пространственными, но и временными характеристиками. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения как для двух партнеров по коммуникативному процессу, так и в массовых аудиториях. Некоторые нормативы, разработанные в различных субкультурах, относительно временных характеристик общения выступают как своего рода дополнения к семантически значимой информации<sup>15</sup>.

Понятие «хронотоп», введенное физиологом А.А. Ухтомским и понимаемое им как «закономерная связь пространственно-временных координат», а затем получившее ши-

---

<sup>15</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для студентов вузов. М: Аспект-пресс, 2004. 365 с.

рокое распространение благодаря работам *М.М. Бахтина*, который понимал под хронотопом существенную связь временных и пространственных отношений<sup>16</sup>.

В психологии наиболее известны хронотопы, которые накладывают отпечаток на общение: хронотоп «вагонного попутчика» (необъяснимая откровенность по отношению к незнакомому человеку), хронотоп «больничной палаты» (установки и разговоры о желании излечиться, тоска по дому, надежды), хронотоп «школьного урока» (когда общение задано содержанием учебной деятельности) и др.

**Тактильная система общения**, которую изучает наука *такесика*, это физические воздействия на партнера по общению (прикосновения, поцелуи и объятия, рукопожатия и др.). Недаром у англичан есть пословица: «Если кошку долго не гладить по спине, у нее высохнет спинной мозг». В то же время частота и интенсивность прикосновений различны в разных культурах, а также зависят от возраста и пола, статуса человека, его социальной и профессиональной роли.

**Ольфакторная система общения** включает в себя два вида запахов: окружающие запахи, которые могут определять характер общения, его длительность, тематику, эмоции общающихся людей, и запахи самого человека, которые также сообщают информацию о нем и формируют взаимодействие.

Очень образно называл Федор Шаляпин своего друга писателя Александра Куприна – «самый чуткий нос России». Именно так он представил однажды Александра Ивановича своим друзьям. «Некий французский парфюмер, присутствовавший на том вечере, решил вдруг устроить новоявленному гостю настоящий экзамен. Он предложил Куприну определить состав духов – последнюю разработку его фирмы. Француз явно намеревался сбить спесь с самоуверенного русского: подобное задание не всякому и профессионалу под силу. Когда экзаменуемый медленно, но уверенно перечислил все основные ароматы пар-

---

<sup>16</sup> Бахтин М.М. *Формы времени и хронотопа* в романе. Очерки по исторической поэтике // *Вопросы литературы и эстетики*. М.: Худож. лит., 1975. С. 234–407.

фюма, француз схватился за голову: "Не понимаю! Как!? Как это может быть, что вы, человек с таким редким дарованием, можно сказать, с настоящим собачьим нюхом, – и вдруг какой-то писатель?!" Современники шутили, что в Куприне было что-то "от большого зверя". Мамин-Сибиряк вспоминал: "Куприн имел одну несколько странную привычку — настоящим образом, по-собачьи, обнюхивать людей. Многие, в особенности дамы, сильно обижались..." Впрочем, одна из дам – писательница Н. Тэффи – искренне восхищалась его даром: "Вы обратите внимание, как он всегда принюхивается к людям! Потянет носом, и конец – знает, что это за человек!" По части запахов у Куприна был единственный соперник – Иван Бунин. И когда они сходились вдвоем, между ними начиналось состязание: кто определит более точно, чем пахнет, например, цирковая арена или ближайший трактир. Однажды в большой писательской компании зашел спор о том, чем пахнет женщина. "Женщины пахнут сливочным мороженым", – заметил Чехов. "А мне кажется – цветками липы, слегка подвявшими", – подал голос Бунин. Куприн, сделав небольшую паузу, сказал: "А по-моему, молодые девушки пахнут арбузом и парным молоком. А старушки, здесь на юге, – горькой полынью, ромашкой, сухими васильками и ладаном". Чехов, в знак признания победы, пожал Куприну руку...»<sup>17</sup>.

И еще одна знаковая система – **визуальная (контакт глаз)**, которая имеет большое значение в невербальном общении. В частности, длительность и частота взглядов, обмен взглядами, избегание прямого взгляда во многом обусловлены этнокультурными традициями. Во многих культурах взгляд в глаза интерпретируется как признак искренности и доверительности. В русском языке даже есть выражения «разговор с глазу на глаз», «только бы в глаза поглядеть», «отводит глаза в сторону», «в глаза смотри» (при желании узнать правду) и т.д. В фильме

---

<sup>17</sup> Куприн: писатель, который хотел стать вором [Электронный ресурс] // Школа жизни.ру. СПб., 2019. URL: <https://shkolazhizni.ru/biographies/article/s/12164> (дата обращения: 07.08.2018).

«Семнадцать мгновений весны» режиссера Татьяны Лиозновой есть эпизод – встреча разведчика Штирлица с женой в кафе «Элефант», которая длится четыре минуты. Ни одного слова, только взгляды, полные нежности, любви и боли от невозможности быть вместе.

Оказывается, техника взгляда, усвоенная в детстве, остается неизменной на протяжении всей жизни человека. По степени использования взгляда можно выделить культуры контактные («глазеющие») и неконтактные («неглазеющие»). В контактных культурах, к которым относятся в основном южные народы – испанцы, итальянцы, португальцы, латиноамериканцы, арабы, – взгляд при разговоре имеет большое значение. У арабов детей с детства специально учат при разговоре смотреть собеседнику прямо в глаза, иначе его сочтут невежливым. В неконтактных культурах (в странах Юго-Восточной Азии) – японской, индийской, пакистанской – рассматривание незнакомого человека в упор считается вызывающим и дерзостным: прямой взгляд может рассматриваться как агрессия, доминирование или даже прямое оскорбление. Этнография человеческого взгляда весьма интересна. Индейцы племени навахо учат детей вообще не смотреть на собеседника. У южноамериканских индейцев племен витутто и бороро говорящий и слушающий смотрят в разные стороны, а если рассказчик обращается к большой группе людей, он должен повернуться к ним спиной. Японцы при разговоре смотрят на шею собеседника, чтобы не оскорбить его взглядом. У многих народов распространено условное табу на пристальный взгляд (это связано с верой в сглаз, дурной взгляд). Атрибут тюркской магии – «глаз Фатимы» – назар бонджук – амулет от сглаза, который у нас называют «синий глаз», «око сатаны», «глаз от сглаза».

Существуют и гендерные особенности в проявлении визуальных контактов. Английский психолог *М. Аргайл* обнаружил, что женщины, независимо от культуры, чаще, чем мужчины, используют прямой взгляд в процессе общения. Женщина воспринимает прямой взгляд не как угрозу, а как выражение интереса и стремление установить контакт. В экспериментах Аргайла также обнаружилось, что частота прямых взглядов зависит от

социальных статусов собеседников. У высокостатусных людей частота прямых взглядов гораздо выше<sup>18</sup>.

В то же время взгляд является большой психологической нагрузкой. Как может чувствовать себя человек, когда его пристально разглядывает незнакомец или незнакомка? Поэтому люди вырабатывают способы психологической защиты от чужих взглядов: в транспорте дремлют, закрыв глаза, или читают, уткнувшись в экраны гаджетов или книги, в лифтах отворачиваются от незнакомых людей, устремив взгляд куда-нибудь в угол. Надо сказать, что различия в визуальных контактах зависят не только от этнокультурных традиций, пола и статуса, но и от индивидуальных особенностей людей, их темперамента, характера, мотивов общения, особенностей воспитания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что объединяет вербальную и невербальную коммуникацию?
2. Каковы основные функции невербальной коммуникации?
3. О каких характеристиках человека сообщает нам невербальная коммуникация?
4. Назовите основные системы невербальной коммуникации.
5. Что изучают проксемика, такесика и кинесика?
6. Каковы основные функции человеческого взгляда?
7. Какую роль в процессе общения и взаимодействия людей играют запахи?

---

<sup>18</sup> Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак: рассказы о невербальной коммуникации. – М.: Молодая гвардия, 1991. 240 с.

## БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

Далеко не всегда в процессе общения люди понимают друг друга, хотя говорят на одном языке. Недопонимание, а порой и полное непонимание людьми друг друга связано, прежде всего, с барьерами общения. Выработка путей распознавания и решения проблемы «барьеров» имеет огромное значение для дальнейшего эффективного общения и совместной деятельности<sup>19</sup>.

**Барьер общения** рассматривается как одно из психических состояний, которое может проявляться в пассивном поведении индивида, что, бесспорно, препятствует выполнению различных действий. Барьер проявляется в усилении негативных установок индивида – стыд, чувство вины, тревога, низкая самооценка<sup>20</sup>.

В литературе встречаются различные описания барьеров общения. Так, М.А. Измайлова выделяет следующие барьеры (восприятия и понимания и коммуникативные барьеры).

**Барьеры восприятия и понимания<sup>21</sup>:**

- 1) эстетический барьер (когда внешний вид собеседника не располагает к общению);
- 2) социально-статусный барьер (у собеседников разный уровень статуса);
- 3) барьер возраста;
- 4) барьер боязни контакта;
- 5) барьер отрицательных эмоций (гнев, плохое настроение, подавленность и т.д.);
- 6) барьер состояния здоровья;
- 7) барьер предвзятости (отрицательной установки);

---

<sup>19</sup> Чапаева П.О. Актуальные проблемы психологии общения // Молодой ученый. 2018. № 12. С. 137–141.

<sup>20</sup> Бобнева М.И. Нормы общения и внутренний мир личности // Социальная психология в трудах отечественных психологов. СПб.: Питер, 2016. С. 339–362.

<sup>21</sup> Измайлова М.А. Деловое общение: учебное пособие. 4-е изд. М.: Дашков и К°, 2011. 252 с.



- 8) барьер ожидания непонимания;
- 9) барьер стереотипов;
- 10) барьер двойника (проекции на другого собственных качеств);

11) барьер психологических защит.

**Коммуникативные барьеры<sup>22</sup>:**

- 1) некомпетентность в общении одного из партнеров;
- 2) неумение партнера ясно и последовательно выражать свои мысли;
- 3) плохая техника речи;
- 4) неумение слушать;
- 5) барьер модальности (различия каналов восприятия партнеров: визуальный, аудиальный, кинестетический);
- 6) барьер характера.

Другой вариант классификации **барьеров общения** описывает В.Е. Рева. Она выделяет<sup>23</sup>:

- 1) эстетический барьер;
- 2) интеллектуальный барьер (различный уровень интеллекта, разные стили мышления);
- 3) мотивационный барьер (несовпадение мотивов общения);
- 4) моральный барьер (барьер различных ценностей);
- 5) эмоциональный барьер (барьер негативных эмоций).

У А.П. Панфиловой представлены следующие **коммуникативные барьеры<sup>24</sup>**:

- 1) барьер характера;
- 2) барьер психологической защиты;
- 3) барьер установки;
- 4) фонетический барьер;

---

<sup>22</sup> Измайлова М.А. Деловое общение...

<sup>23</sup> Рева В.Е. Деловое общение: учеб. пособие. Пенза: ПГУ, 2003. 176 с.

<sup>24</sup> Панфилова А.П., Долматов А.В. Культура речи и деловое общение: в 2 ч.: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общ. ред. А.П. Панфиловой. М.: Юрайт, 2017. Ч. 1. 231 с.; Панфилова А.П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. М.: Академия, 2013. 368 с.

- 5) стилистический барьер;
- 6) семантический барьер;
- 7) логический барьер.

Наиболее подробно особенности фонетического, семантического, стилистического и логического барьеров представлены в книге «Грамматика общения» Ю.С. Крижанской, В.П. Третьякова<sup>25</sup>. Авторы рассматривают коммуникацию через призму влияния, делая ссылку на работы выдающегося советского ученого, историка и психолога Б.Ф. Поршнева, который изучал истоки человеческого общения. Он пришел к выводу, что речь является способом внушения (суггестии), и человек, защищаясь от ненужной, опасной, чуждой информации, выстраивает механизмы защиты (контрсуггестию).

Б.Ф. Поршневым выделены такие виды контрсуггестии, как «избегание», «авторитет», «непонимание». Первый из них – **избегание** – это уклонение от контакта с партнером по общению. **Авторитет** (степень его значимости для партнера) также является способом контрсуггестии (чем менее значим собеседник, чем ниже его авторитет и статус, тем меньше доверия к сказанному им, тем больше демонстрируется нежелание контактировать). **Непонимание** включает в себя следующие уровни: **фонетический, семантический, стилистический и логический**.

Что же представляет из себя **фонетический уровень непонимания**? Если собеседник говорит на непонятном для нас (иностранном) языке, располагая иным набором фонем, тогда текст представляет собой трудноразличимый или абсолютно непонятный поток слов. Также фонетические барьеры возникают при нечеткой дикции, плохой артикуляции речи собеседника (как, например, в рассказе В. Драгунского «Заколдованная буква», в котором дети не могут выговорить слово «шишка» – и произносят «сыска», «хыхка», «фыфка»).

---

<sup>25</sup> Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. 3-е изд. М.: Смысл, 2005. 277 с.

*Семантический уровень непонимания* основан на различиях **тезаурусов** (от греч. «сокровище») – совокупности сведений, «смысловых полей», которыми располагают собеседники.

Несогласованность тезаурусов является распространенным барьером непонимания. Так, не всегда понимают друг друга представители разных областей в науке, люди разных поколений, различных профессий, носители различного культурного контекста (арго, сленг, жаргон, диалект). Вот некоторые примеры студенческого сленга: бачок (магл) – бакалавр, маг – магистр, первокур (пекус) – первокурсник, реклама – расписание занятий, журфакер – студент журфака и др.

Следующий уровень непонимания – *стилистический (семантический)*. Непонимание вызывает не только нарушение грамматики, но и стиля изложения. Нарушение соотношения между формой и содержанием демонстрирует следующий текст: «Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей при условии ее отпуска в море значительный откуп, не использованный вначале стариком, имеет большое значение. Не менее важна и реакция старухи на объяснение ее старика о неиспользовании им отпуска рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и принудивших его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте»<sup>26</sup>.

*Логический уровень* непонимания возникает при непринятии одним собеседником логики и аргументов другого. Человек, мыслящий в «одной системе координат», не принимает логику партнера, не может соотнести ее с другими логическими правилами, и тогда возникают логические барьеры в коммуникации. В житейском понимании есть выражения «детская логика», «женская логика» и др. Когда-то особенности детской логики замечательно описал швейцарский психолог *Жан Пиаже*. Не менее интересной темой исследований является так называемое пралогическое мышление. «пралогическое мышление» (термин введен французским антропологом *Л. Леви-Брюлем*), мистифици-

---

<sup>26</sup> Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения...

ровано и характерно для доцивилизованных сообществ. Примером непринятия чужой логики являются результаты исследования *А.Р. Лурии* в 20-е годы в Средней Азии. Неграмотные узбекские женщины – ичкари – не умели рассуждать в рамках формальной логики. Не принимали ее. Им предлагались силлогизмы следующего рода: «Там, где жарко и сухо, хорошо растет хлопок; в Англии холодно и сыро. Растет там хлопок или нет?» Испытуемые отказывались делать выводы, отвечая, что не бывали в неизвестном для них месте и не знают, может ли там расти хлопок. Еще более сложными для них были силлогизмы, связанные с отсутствием личного опыта. «На дальнем севере, где снег, все медведи белые. Новая Земля находится на дальнем севере. Какого цвета там медведи?» Они демонстрировали недоверие к любой логической операции, выходящей за рамки личного опыта, рассуждая о том, что «медведи бывают разные», «мы никогда не видели белых медведей», «мир большой, мы не знаем, какие бывают медведи» и т.д.<sup>27</sup>.

### ***Каковы же основные пути преодоления коммуникативных барьеров?***

Обобщив данные многих исследований, *Крижанская Ю.С.* и *Третьяков В.П.* описывают следующие приемы и способы борьбы с коммуникативными барьерами.

Преодоление избегания (уклонения контакта) связано с приемами ***привлечения внимания***:

1. Прием «нейтральной фразы». Суть данного приема заключается в том, что первая фраза не связана с основной темой, но имеет ценность и смысл для собеседников. Она характеризуется новизной, неожиданностью, интенсивностью голоса (или, наоборот, сказана тихим голосом), что помогает «собрать» внимание слушателей.

2. Прием «завлечения». В актерской практике этот прием называется «вокальной спиралью», когда актер начинает монолог совсем тихо и, постепенно усиливая голос, идет на своеоб-

---

<sup>27</sup> Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения...

разное вокальное крещендо. Усиливая интенсивность голоса, говорящий разворачивает фразы, привлекая внимание.

3. Установление зрительного контакта с собеседником. Это прием, который используется как в публичном, деловом, так и в интимном общении. Постоянно уходя от взглядов собеседника, человек невербально демонстрирует нежелание общаться.

### ***Поддержание внимания***

Во время общения важно не только «собирать» внимание, но и удерживать его с помощью следующих приемов:

1. Прием «изоляции». Исключение всех посторонних факторов, привлекающих внимание (шум за окном, громкий звук, хлопанье дверями, работающий телевизор и т.д.). Вот почему для важного разговора так необходимо уединение, исключение всех посторонних воздействий. Для слушающего приемом «изоляции» являются навыки собственного слушания, умение не отвлекаться на собственные мысли, чтобы не потерять нить разговора.

2. Прием «навязывания ритма». Когда собеседник говорит монотонно, однообразно, невыразительно, слушающему очень трудно удерживать внимание. «Навязывание ритма» заключается в том, что собеседник задает нужный ритм разговора, говоря то громче, то тише, то медленнее, то выразительнее, то скороговоркой, то нейтрально, тем самым создавая условия для поддержания внимания собеседника.

3. «Прием акцентировки». Использование фраз «это важно», «необходимо подчеркнуть», «обратите внимание» – прием прямой акцентировки, а выделение интонацией, повторение особо значимых мыслей – косвенной акцентировки.

### ***Использование феномена авторитета***

Важным условием преодоления барьеров коммуникации является доверие к собеседнику. При высоком доверии собеседников друг к другу хорошо воспринимаются и запоминаются выводы, но меньше внимания обращается на ход рассуждений.

При меньшем уровне доверия собеседники очень внимательны к аргументам и ходу рассуждений.

### ***Преодоление фонетического барьера***

В конкретном общении важно учитывать целый ряд параметров, чтобы исключить возникновение барьеров. Наиболее полное восприятие содержания зависит от знания языка, возраста (маленькие дети и пожилые люди не понимают быстрой речи), степени знакомства с содержанием материала, принятых в той или иной культуре норм общения (в некоторых странах темп речи очень высок), от индивидуальных особенностей людей. Очень важна при этом обратная связь, ориентация на реакцию собеседника, вопросы к нему в процессе разговора.

### ***Преодоление семантического барьера***

Семантические барьеры обычно возникают при несовпадении тезаурусов собеседников. Поэтому необходимо учитывать тезаурус собеседника, рассказывая или объясняя ему что-то на понятном ему языке. Недооценка разности тезаурусов может блокировать понимание и приводить порой к печальным последствиям. Классический пример, который приводят авторы, тому печальное подтверждение.

1. *Капитан – адъютанту*: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что оставьте людей в казарме».

2. *Адъютант — дежурному сержанту*: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые разъяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. *Дежурный сержант — капиталу*: «Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение на плацу; людей в походной

одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день».

4. *Дежурный капрал — солдатам:* «Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день»<sup>28</sup>.

### ***Преодоление стилистического барьера***

Стиль, как известно, способ структурирования содержания текста или разговора. Для преодоления барьеров очень важно структурировать информацию. Существуют два главных приема структурирования – правило рамки и правило цепи.

1. Правило рамки. Рамка задает структуру, поэтому очень важно выделять в разговоре, лекции, докладе, сообщении начало и конец разговора. Начало обычно включает цель разговора, перспективы, предполагаемые результаты, а в конце разговора необходимо говорить о подведении итогов, достижении определенных целей и т.д. Использование правила рамки основано на психологическом законе памяти – эффекте края (запоминании начала и конца разговора). Вспомним, как начинаются русские сказки: «В некотором царстве, в некотором государстве...», «Жили-были...», далее разворачивается повествование, и в конце непременно завершение, значимый для читателя или слушателя конец. Как отмечал *Ю.М. Лотман*, наиболее трафаретное представление о конце текста – *happy end*. Поэтому, читая книгу или просматривая фильм, спектакль, нам так важно знать, чем завершится «гештальт», – трагическим или счастливым концом, который, по Ю.М. Лотману, свидетельствует не только «о завершении того или иного сюжета, но и о конструкции мира в целом»<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Моль А. Социодинамика культуры: пер. с франц. / предисл. Б.В. Бирюкова. 3-е изд. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. 416 с.

<sup>29</sup> Лотман Ю.М. Структура художественного текста. СПб.: Искусство, 1998. 284 с.

2. Правило цепи. Если правило рамки осуществляет как бы внешнее структурирование общения, то правило цепи определяет внутреннее структурирование, задавая строение общения изнутри. Применение данного правила связано с тем, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Причем качество цепи может быть различным: простое перечисление – во-первых, во-вторых, в-третьих; цепь может быть ранговой – сначала о главном и далее менее существенное и т.п. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, играет сразу две роли. Во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданием собеседника<sup>30</sup>.

### ***Преодоление логического барьера***

Для того чтобы преодолеть логические барьеры, необходимо знать способы аргументации и степень эффективности разных аргументов.

*Аргументация.* Существует восходящая (возрастающая) и нисходящая (убывающая), а также односторонняя и двусторонняя аргументация. Для образованных и высокозаинтересованных собеседников наиболее эффективна восходящая (возрастающая к концу сообщения) аргументация. И, наоборот, для людей с низким уровнем интереса и невысоким уровнем образования наиболее эффективна нисходящая аргументация. Выяснилось также, что люди с высоким уровнем образования предпочитают двустороннюю аргументацию (противоречивые аргументы). У. Мак-Гайр, изучая действенность противоречивой аргументации, показал, что двустороннее аргументирование более предпочтительно в случае контрпропаганды, в образованной аудитории, в ситуации, когда собеседники расходятся во мнениях.

---

<sup>30</sup> Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: искусство общения с людьми: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. 224 с.



В психологической литературе выделяются также основные техники и тактики аргументирования, такие как доказательная аргументация, контраргументация, фундаментальный метод, метод противоречия, сравнения, извлечения выводов, метод «да..., но», метод бумеранга, видимой поддержки, игнорирования<sup>31</sup> и др.

Существуют также психолого-дидактические принципы и приемы речевого воздействия, которые используются в деловой риторике<sup>32</sup>:

1. *Принцип доступности* (понимание особенностей аудитории, когда учитывается уровень образования, жизненный и социокультурный опыт).

2. *Принцип ассоциативности* (обращение к эмоциям слушателей, их опыту, знаниям, использование аналогий, ссылок на прецеденты, образность речи).

3. *Принцип экспрессивности* (эмоциональность речи, использование невербальных средств, самоотдача в процессе общения).

4. *Принцип интенсивности* (различный темп изложения, учет индивидуальных особенностей в восприятии текста).

5. *Использование коммуникационных эффектов* (эффект визуального имиджа, эффект первых фраз, эффект аргументации, эффект квантового выброса информации, эффект паузы, эффект художественной выразительности, эффект релаксации, юмор).

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое барьеры общения?
2. Какие виды коммуникативных барьеров вы знаете?
3. Назовите основные приемы проявления и поддержания внимания.

---

<sup>31</sup> Миич П. Как проводить деловые беседы: сокр пер. с серб.-хорв. / общ. ред., предисл. и послеслов. В.М. Шепеля; пер. М.Б. Беяковский. 2-е изд. стер. М.: Экономика, 1987. 208 с.

<sup>32</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

4. Назовите основные приемы преодоления фонетических барьеров.

5. Как преодолеть семантические и стилистические барьеры общения?

6. Назовите особенности логического барьера и приемы его преодоления.

7. Какие психолого-дидактические принципы используются в деловой риторике?

8. Назовите коммуникационные эффекты и обоснуйте необходимость их использования.

## ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

В процессе общения людей, помимо передачи информации и взаимодействия, происходит и познание их друг другом. Рассматривая процесс познания человека другим человеком в общении, С.Л. Рубинштейн писал: *«В повседневной жизни, общаясь с людьми, мы ориентируемся в их поведении, поскольку мы как бы "читаем" его, т.е. расшифровываем значение его внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющем свой внутренний психологический план. Это "чтение" происходит бесло, поскольку в процессе общения с окружающими нас людьми вырабатывается определенный, более или менее автоматически функционирующий подтекст к их поведению»*<sup>33</sup>.

Понимание другого человека, как указывают Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова, А.Н. Асадов, Н.Н. Покровская и др., начинается с формирования первого впечатления о нем. Психологи выделяют несколько типовых схем, по которым строится образ другого человека<sup>34</sup>. Данные схемы, которые также называются

---

<sup>33</sup> Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии. М.: Изд-во АН СССР, 1959. 354 с.

<sup>34</sup> Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А. Культура делового общения: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 156 с.; Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология общения: учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2017. 463 с.

эффектами первого впечатления, могут приводить к ошибкам восприятия других.

### **Эффекты первого впечатления:**

1. *Фактор превосходства.* В случае неравенства партнеров по общению люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества других людей, которые превосходят их по какому-либо существенному параметру.

В известном научно-популярном фильме «Я и другие» есть такой интересный эпизод: двум группам испытуемых (студентов) показывали фотографию одного и того же человека, но в первой группе его называли крупным ученым, а в другой – матерым преступником, и просили дать ему характеристику. Эта демонстрация основана на исследованиях *А.А. Бодалева*<sup>35</sup>, который впервые провел подобное исследование (кстати, именно А.А. Бодалевым был введен термин «социальная перцепция»). Все испытуемые безоговорочно характеризовали ученого крайне положительно, а преступнику приписывали крайне негативные характеристики. Таким образом, если превосходство определяется по одному параметру (здоровье, интеллект, статус, внешность), то переоценка (или недооценивание) осуществляется уже по нескольким параметрам.

Фактор превосходства основан на демонстрации (сознательной или неосознанной) целого ряда сигналов партнеру, «знаков» – от модной, дорогой одежды и обуви брендовых марок, аксессуаров (гаджетов, украшений, часов, сумок и т.д.), автомобиля, квартиры, рабочего кабинета до наград, званий, формы одежды (например, военные высшего ранга) и др. Большое значение самоподача играет в деловой сфере, в профессиональной коммуникации, когда необходимо воздействовать на партнеров, слушателей, клиентов.

Для создания имиджа очень важна форма (военные, полицейские, сотрудники МЧС, судьи, пилоты, бортпроводники и т.д.). В русском языке существует поговорка «По одежке встречают, по

---

<sup>35</sup> Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком: монография. М.: Из-во Моск. ун-та, 1982. 200 с.

уму провожают». Как видим, встречают по одежке. Достаточно вспомнить сюжет из известного фильма «Поймай меня, если сможешь», где герой фильма Фрэнк Эбгнейл (Леонардо ДиКаприо) использует для мошенничества весьма привлекательную летную форму.

Таким образом, если человек превосходит нас по какому-либо важному для нас параметру, мы оцениваем его более высоко. Если же, напротив, мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-либо превосходим, мы его недооцениваем.

Признаки превосходства не только влияют на восприятие людьми друг друга, но и на самооценку, отношение к самому себе. Вот как описывает А.С. Пушкин («Египетские ночи») встречу неаполитанского художника с Чарским:

*«Он (художник – прим. авт.) был высокого росту – худощав и казался лет тридцати. Черты смуглого его лица были выразительны: бледный высокий лоб, осененный черными клоками волос, черные сверкающие глаза, орлиный нос и густая борода, окружающая впалые желто-смуглые щеки, обличали в нем иностранца. На нем был черный фрак, побелевший уже по швам; панталоны летние (хотя на дворе стояла уже глубокая осень); под истертым черным галстуком на желтоватой манишке блестел фальшивый алмаз; шершавая шляпа, казалось, видала и вёдро, и ненастье. Встретившись с этим человеком в лесу, вы приняли бы его за разбойника; в обществе – за политического заговорщика; в передней – за шарлатана, торгующего эликсирами и мышьяком... Бедный итальянец смутился. Он поглядел вокруг себя. Картины, мраморные статуи, бронзы, дорогие игрушки, расставленные на готических этажерках, – поразили его. Он понял, что между надменным dandy, стоящим перед ним в хохлатой парчовой скуфейке, в золотистом китайском халате, опоясанном турецкой шалью, и им, бедным кочующим артистом, в истертом галстуке и поношенном фраке, ничего не было общего. Он проговорил несколько несвязных извинений, поклонился и хотел выйти»<sup>36</sup>.*

---

<sup>36</sup> Пушкин А.С. Египетские ночи. М.: Росмэн, 2002. 256 с.

Впрочем, самоподача превосходства – это не только одежда, но и манеры речи и поведение, осанка, походка. Недаром в дореволюционной России дворянское воспитание предполагало обучение хорошим манерам и правилам этикета.

2. *Фактор привлекательности.* В случае если человек нравится нам внешне или физически нас привлекает, мы склонны считать его более умным, интересным, хорошим и т.д.

В старом советском фильме «Весна» знаменитая актриса Фаина Георгиевна Раневская произносит фразу, которая становится крылатой: «Красота – страшная сила!». Внешняя привлекательность, вне сомнения, является мощным механизмом влияния на восприятие человека другими людьми.

У Л.Н. Толстого в «Крейцеровой сонате» есть фраза о том, как влияет красивая внешность на формирование облика другого человека. Из рассказа главного героя: *«В один вечер, после того как мы ездили в лодке и ночью, при лунном свете, ворочались домой и я сидел рядом с ней и любовался ее стройной фигурой, обтянутой джерси, и ее локонами, я вдруг решил, что это она. Мне показалось в этот вечер, что она понимает все, все, что я чувствую и думаю, а что чувствую я и думаю самые возвышенные вещи. В сущности же, было только то, что джерси было ей особенно к лицу, также и локоны, и что после проведенного в близости с нею дня захотелось еще большей близости.*

*Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро. Красивая женщина говорит глупости, ты слушаешь и не видишь глупости, а видишь умное. Она говорит, делает гадости, и ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как умна и нравственна.*

*Я вернулся в восторге домой и решил, что она верх нравственного совершенства и что потому-то она достойна быть моей женой, и на другой день сделал предложение»<sup>37</sup>.*

---

<sup>37</sup> Толстой Л.Н. Крейцера соната. М.: ПАНпрес, 2010. 272 с.

Привлекательная внешность всегда достойна большего внимания. У писателя В.М. Дорошевича есть рассказ «Писательница». Автор описывает главную героиню как «пожилую, низенькую, толстую и бедно одетую женщину». Вот что она рассказывала при встрече с редактором: «Рассказы писала я... Вот, видите ли, мне хотелось печататься... Не только для гонорара, – нет. Мне казалось, что у меня есть, что сказать. Я много пережила, перечувствовала, много думала. Мне хотелось писать. Я написала три рассказа и отнесла в три редакции. Может быть, это были недурные рассказы, может быть, плохие. Я не знаю... Они... они не были прочитаны». И тогда ей в голову приходит мысль – посылать вместо себя молодую красивую девушку – гувернантку. «Она также сидела без средств, и я предложила ей комбинацию. Я буду писать, а она – носить мои рассказы от своего имени... Вы знаете, портрет автора при сочинениях всегда интересует... Особенно, когда такой портрет! Я посмотрела на неё: роскошные волосы, глаза, фигура, щёки, от которых пышет молодостью и жизнью. В ней есть всё, чтобы заинтересовались её психологией. ...Когда она отнесла рассказы по редакциям, ей ответ дали через три дня. Только и всего! И все рассказы были приняты. Боже мой! Это так естественно! Молодая, очень красивая женщина пишет. Интересно знать, что думает такая красивая головка! Сначала в особенности – рассказы бывали не совсем удачны, и некоторые господа редакторы были так добры, что сами их переделывали. И с какой любовью! Вычёркивали, но как осторожно, с каким сожаленьем: "Мне самому жаль, но это немножко длинно, дитя моё". Она мне, обыкновенно, рассказывала все подробности своих визитов. Удивлялись: "Как вы, такая молоденькая, – и откуда вы всё это знаете?"...Изумлялись её талантливости. "Откуда у вас такие мысли?" Всякая мысль получает особую прелесть, если она родилась в хорошенькой голов-

ке! ...И такая молоденькая, такая красивая женщина со взглядами, полными пессимизма!»<sup>38</sup>.

Не случайно на российском ТВ пользуются успехом телепередачи, которые позволяют кардинально поменять облик человека («Модный приговор», «На десять лет моложе», «Снимите это немедленно», «Ангелы красоты», «Успеть за 24 часа», «Это моя мама», «Самая прекрасная женщина» и др.).

Конечно, стереотипы и каноны красоты были различны в разных культурах и эпохах, в различных сообществах и субкультурах.

3. *Фактор «отношения к нам».* В случае если человек относится к нам хорошо, он кажется нам значительно лучше тех, кто относится к нам плохо.

Огромное значение играет отношение партнера к нам. Вербальные и невербальные способы подачи отношения к собеседнику – сигналы к продолжению разговора либо к его завершению. Если человек высказывает в наш адрес хорошие слова, комплименты, демонстрирует жесты открытости, мы воспринимаем его более позитивно. Этим, кстати, весьма эффективно пользуются мошенники и подхалимы. Очень точно Н.В. Гоголем описан портрет Павла Ивановича Чичикова, мастерски владеющего приемами подхалимажа: *«В разговорах с сими властителями он очень искусно умел польстить каждому. Губернатору намекнул как-то вскользь, что в его губернию въезжаешь как в рай, дороги везде бархатные, и что те правители, которые назначают мудрых сановников, достойны большой похвалы. Полицмейстеру сказал что-то очень лестное насчет городских будочников, а в разговорах с вице-губернатором и председателем палаты, которые еще были только статские советники, сказал даже ошибкою два раза: "ваши превосходительство", что им очень понравилось. Следствием этого было то, что губернатор сделал ему приглашение пожаловать к нему того же дня на домашнюю вечеринку, прочие чиновники*

---

<sup>38</sup> Дорошевич В.М. Рассказы и очерки. М.: Московский рабочий, 1966. 488 с.

*тоже, с своей стороны, кто на обед, кто на бостончик, кто на чашку чаю...»*<sup>39</sup>.

Главное здесь в обращении к собеседнику – выразить свое согласие с ним, общность взглядов, мнений и ценностей, подтверждая свои слова мимикой и жестами. При знакомстве с новым человеком очень важно найти общую тему разговора, и когда выясняется, что у людей общие интересы, общие взгляды, возникает ощущение близости, «своего» человека, как будто мы с ним давно знакомы.

Кстати, именно этот прием является излюбленным у мошенников: сделать комплимент, выразить согласие, искреннее расположение, пообещать услуги, предложить дружбу – и собеседник попадает на эту уловку<sup>40</sup>.

Американские психологи *Р. Нисбет* и *Т. Вильсон* провели эксперимент. Студенты в течение получаса общались с новым преподавателем. С одной группой студентов он вел себя доброжелательно, с другой – отстраненно, подчеркивал социальную дистанцию. После этого студентов просили дать оценку преподавателю. В результате оценки первой группы были значительно выше, чем оценки второй группы, где преподаватель вел себя «отстраненно»<sup>41</sup>.

Иными словами, положительное отношение к нам порождает тенденцию к приписыванию положительных свойств и игнорированию отрицательных. И наоборот – негативное отношение к нам вызывает тенденцию не замечать положительных сторон партнера и выделять отрицательные.

Указанные факторы формирования первого впечатления обобщенно называются **эффектом ореола**. Заключается он в том, что при формировании первого впечатления о другом чело-

---

<sup>39</sup> Гоголь Н.В. Мертвые души. М.: Азбука-Аттикус, 2014. 352 с.

<sup>40</sup> Психологические приемы мошенников [Электронный ресурс] // Информационное агентство «Мангазея», 2019. URL: <https://www.mngz.ru/ugra/50513-psihologicheskie-priemy-moshennikov.html> (дата обращения: 31.05.2019).

<sup>41</sup> Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология общения: учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2017. 463 с.



веке общее позитивное впечатление о нем приводит к его переоценке. Механизм ошибок похож во всех трех случаях, но источниками эффекта ореола являются разные причины, которые были выделены в три основных фактора – превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Указанные выше факторы охватывают практически все привычные ситуации общения, из чего, казалось бы, можно сделать вывод, что первое впечатление о человеке – почти всегда ошибочно. Однако это не совсем так. Психологические исследования показали, что взрослый человек с достаточным опытом общения все же в состоянии точно определить основные характеристики другого человека, но только в нейтральных ситуациях (которые присутствуют в экспериментах, но практически отсутствуют в реальной жизни). В реальности же ошибки почти всегда присутствуют в общении и восприятии другого.

В процессе восприятия другого человека только определенные его характеристики, важные в данной ситуации, оказываются в фокусе нашего внимания. Остальные характеристики, на которых наше внимание не сосредоточено, достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Таким образом, восприятие любого другого человека одновременно и верное, и неверное, и правильное, и неправильное.

Помимо схем, по которым строится наше восприятие, необходимо понимать также, что лежит в основе запуска данных схем.

Основными источниками информации о другом человеке выступают:

- 1) одежда человека и весь его облик/имидж;
- 2) манера поведения человека (как он сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

*Г.В. Бороздина* объясняет выделение данных факторов исторически: *«В прежние времена определение положения человека в обществе было настолько важно, что определенная одежда не только могла носиться людьми определенного статуса, но и должна была носиться ими. Например, в средние века цер-*

ковь диктовала в одежде практически все, вплоть до малейших деталей. Понятно, что любой житель средневековой Европы, только взглянув на человека, сразу понимал, кто (в социальном плане) перед ним. В Китае, например, вплоть до XX в. самой распространенной одеждой был халат, причем мужские и женские халаты отличались лишь деталями. Социальное положение определялось лишь фасоном (их было всего два) и цветом. Так, халат желтого цвета мог носить только император, коричневого и белого – престарелые сановники, красного и синего – герои. Студенты носили халаты голубого цвета, крестьяне – белого, бедняки – черного»<sup>42</sup>.

Конечно, в современном мире нет таких строгих запретов и правил в отношении одежды. Тем не менее связь внешнего облика человека и его статуса остается достаточно сильной. В поведении человека также всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о его статусе. Именно поэтому мы склонны делать суждения о нашем равенстве или неравенстве с другим человеком на основании данных факторов.

В поведении проявляется независимость человека в различных ситуациях и обстоятельствах. Г.В. Бороздина и Н.А. Кормнова указывают прежде всего на независимость от партнера: человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается, его реакция, настроение, состояние или то, о чем он говорит. Такая внешняя независимость может выглядеть также как высокомерие, наглость, уверенность в себе и т.п. Независимость от ситуации общения обнаруживается в следующем: человек как бы не замечает некоторых ее аспектов – наличия свидетелей, неудачно выбранного момента, различных помех и т.д. Такое поведение почти всегда свидетельствует об определенном превосходстве. Слишком расслабленная поза (например, развалившись в кресле) при важном разговоре может означать превосходство в ситуации, власть. Если человек говорит непонятно для собеседника, употребляет много специаль-

---

<sup>42</sup> Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология общения...

*ных терминов, иностранных слов, т.е. не стремится к тому, чтобы его поняли, то такое поведение фиксируется иногда как интеллектуальное превосходство.*

В отношении знаков привлекательности другого человека нет четко определенных критериев, подходящих всем без исключения. В данном случае мы имеем дело с индивидуальным впечатлением каждого. Однако одним из универсальных знаков, запускающих схему формирования первого впечатления, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами (фактор отношения к нам).

**Социальная перцепция** – это процесс восприятия, понимания и оценка социальных объектов, под которыми подразумеваются другие люди, социальные группы, большие социальные общества. Данный термин ввел в 1947 году американский психолог *Дж. Брунер* для обозначения социальной обусловленности восприятия, то есть его зависимости от характеристик субъекта восприятия, его прошлого опыта, целей, намерений, а также значимости ситуации в целом и т.д.

Социальная перцепция имеет **ряд специфических особенностей**, в отличие, например, от восприятия предметов:

- 1) воспринимаемый человек так или иначе стремится создать о себе благоприятное представление;
- 2) внимание субъекта восприятия сосредоточено преимущественно на смысловых и оценочных интерпретациях объекта восприятия;
- 3) восприятие социальных объектов характеризуется большей слитностью познавательных и эмоциональных компонентов и большей зависимостью от мотивационно-смысловой структуры воспринимающего субъекта<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Бокуть Е.Л. Психологические особенности формирования социальной перцепции выпускников педагогических колледжей: автореф. дис. ... канд. психолог. наук: 19.00.07. М., 2005. 28 с.

Обычно исследователи выделяют четыре основные **функции межличностного восприятия**: познание себя, познание партнеров по взаимодействию, установление эмоциональных отношений, организация совместной деятельности на основе взаимопонимания<sup>44</sup>.

**Структуру межличностного восприятия** как процесса составляют такие элементы, как субъект, объект и процесс восприятия (познания) человека человеком.

**Субъект межличностного восприятия** (познания), являясь элементом названной системы, одновременно представляет собой развивающуюся динамическую систему со многими характеристиками. Процесс познания, в свою очередь, включает в себя обратную связь от объекта восприятия и элементы коммуникации и взаимодействия.

Выделяют следующие **механизмы межличностного познания**:

1. **Идентификация** иллюстрирует факт, установленный во множестве экспериментов: простейший способ понимания другого человека есть уподобление себя ему. Предположение о внутреннем состоянии партнера по общению, его характеристиках, настроениях и пр. строится на основе попытки поставить себя на его место. При идентификации субъект познает и эмоциональную сферу объекта. Именно поэтому установлена тесная связь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением – эмпатией.

2. **Эмпатия** – «вчувствование», понимание эмоционального состояния другого человека, стремление эмоционально откликнуться на него. При этом эмоции, чувства субъекта эмпатии не тождественны тем, которые переживает человек, являющийся объектом эмпатии. Иными словами, если я проявляю эмпатию к другому человеку, то просто понимаю его чувства и линию по-

---

<sup>44</sup> Чердниченко О.Н. Сущность и основные характеристики межличностного восприятия [Электронный ресурс] // Современные гуманитарные исследования. 2006. URL: <http://naukarus.com> (дата обращения: 30.05.2019).

ведения, но свою собственную могу строить совсем по-иному. В этом отличие эмпатии от идентификации.

**3. Рефлексия** – осознание субъектом восприятия того, как он воспринимается объектом. Результатом рефлексии другого человека является тройное отражение, в котором представлено мнение субъекта о себе, его отражение в сознании другого человека и отражение им представления другого человека о первом (о субъекте). Использование данного механизма предполагает определенный уровень развития личности, ее способности к саморефлексии, познанию других людей и фиксации признаков обратной связи от объекта.

**4. Механизм каузальной атрибуции** – приписывание воспринимаемому человеку определенных мотивов и причин, объясняющих его поступки и другие особенности. В обыденной жизни люди обычно не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. Тогда в условиях дефицита информации они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и сами образцы поведения.

Мера и степень приписывания причин и образцов поведения в процессе межличностного восприятия зависит от двух показателей – степени уникальности или типичности поступка и степени его социальной «желательности» или «нежелательности». Характер атрибуций зависит и от того, выступает ли субъект восприятия сам участником какого-либо события или его наблюдателем. Так, *Г. Келли* выделил три таких типа:

- личностную атрибуцию, когда причина приписывается лично тому, кто совершает поступок;
- объектную атрибуцию, когда причина приписывается тому объекту, на который направлено действие;
- обстоятельственную атрибуцию, когда причина приписывается обстоятельствам.

Было выявлено, что наблюдатель чаще использует личностную атрибуцию, а участник в большей мере склонен объяснить совершающееся обстоятельствами. Эта особенность отчетливо проявляется при приписывании причин успеха и неудачи: участник действия «винит» в неудаче преимущественно обстоятельст-

ва, в то время как наблюдатель «винит» за неудачу прежде всего самого исполнителя. Данный факт был назван фундаментальной ошибкой атрибуции.

**Фундаментальная ошибка атрибуции** – тенденция наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать личностные влияния на поведение других. Таким образом, при интерпретации поведения окружающих мы чаще считаем, что они действовали в соответствии со своими личностными установками, свое же собственное поведение нередко объясняем ситуацией. К примеру: «Мой муж не вынес мусор, потому что ему наплевать на порядок в доме, а я не вынесла мусор, потому что опаздывала на работу».

5. **Аттракция** – это познание другого человека, основанное на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В этом случае понимание партнера по взаимодействию возникает благодаря появлению привязанности к нему, дружеского или более глубокого интимно-личностного отношения. Аттракцию рассматривают как особый вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональный компонент. На формирование аттракции значительное влияние оказывает сходство характеристик субъекта и объекта восприятия<sup>45</sup>.

Кроме того, психологами выделяются механизмы **межличностного познания, искажающие адекватность формирующегося образа воспринимаемого**:

1. **Влияние первого впечатления** о воспринимаемом человеке. Его суть сводится к тому, что при первом контакте у познающего по отношению к воспринимаемому проявляется ориентировочный рефлекс. По мнению Э. Берна и других психологов, первое впечатление о человеке формируется в течение первых 10–15 секунд.

Первое впечатление создается на основе характеристик физического облика (пол, возраст, фигура, экспрессия и т. д.), который по сравнению с социальным обликом является относи-

---

<sup>45</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник; НИЦ ИНФРА-М, 2017. 256 с.

тельно более стабильным. Дефицит информации о новом человеке предполагает, что при восприятии и познании его личностных характеристик преобладает эмоциональный компонент, который и объясняет устойчивость первого впечатления от знакомства.

2. **Эффект новизны** заключается в том, что при общении с хорошо знакомым человеком наибольшую значимость имеет последняя, новая информация. Радикальная смена знакомым человеком внешности, стиля поведения заставляет изменить отношение, стереотипы и установки, сложившиеся в сознании окружающих.

3. **Механизм проекции** подразумевает перенос на других людей в процессе их познания психических особенностей самого субъекта восприятия. Осуществляется приписывание как положительных, так и отрицательных черт, свойств, которых в действительности у объекта нет.

4. **Механизм стереотипизации (категоризации)** предполагает отнесение воспринимаемого человека к одному из типов людей, уже известных субъекту. В процессе социализации человек учится классифицировать познаваемых людей, относя их к разным категориям на основе сходства и различия<sup>46</sup>. **Стереотип** – это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным «сокращением» при взаимодействии с этим явлением. Как правило, стереотип возникает на основе достаточно ограниченного прошлого опыта в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Стереотип помогает сокращать процесс познания.

5. **Эффект ореола** – это распространение первичной общей оценки человека (людей) на дальнейшее восприятие его (их) поступков и личностных качеств. Данный эффект был рассмотрен нами ранее.

6. **Механизм этноцентризма**. Суть данного механизма – это пропуск всей информации через фильтр, связанный с этни-

---

<sup>46</sup> Журавлев А.Л. Социальная психология: учебное пособие. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 351 с.

ческим образом жизни. Объясняется это тем, что этническая принадлежность приводит в действие так называемый фильтрующий механизм личности, через который пропускается вся информация о воспринимаемом объекте. В случае принадлежности объекта и субъекта к одной и той же национальности происходит, как правило, завышение положительных особенностей воспринимаемого, а в случае принадлежности к другому этносу – занижение или объективная оценка<sup>47</sup>.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите механизмы социальной перцепции.
2. Какие виды социальных стереотипов вы знаете?
3. В чем отличие механизма эмпатии от идентификации?
4. Каковы механизмы формирования первого впечатления о другом человеке?
5. В чем проявляется фактор превосходства?
6. Что такое фактор привлекательности? Как формируются представления человека о красоте и как меняются эти представления в зависимости от времени и культуры?
7. В чем особенности проявления фактора отношения?

---

<sup>47</sup> Чередниченко О.Н. Сущность и основные характеристики...



## САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В ОБЩЕНИИ

В процессе взаимодействия людей большую роль играет восприятие партнера по общению. Именно от самоподачи в общении зависит не только длительность общения партнеров, его характер, но и эффективность взаимодействия в целом, продолжение либо прекращение дальнейшего сотрудничества.

В психологии общения известны такие механизмы социальной перцепции, как стереотипизация, аттракция, идентификация, рефлексия, каузальная атрибуция. В то же время формирование своего образа и его влияние на партнера во многом зависит от самого человека. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется *самоподачей, самопредъявлением, самопрезентацией*<sup>48</sup>.

Самопрезентация личности понимается психологами как в различной мере осознаваемый и постоянно осуществляемый в межличностном взаимодействии процесс предъявления Я-информации в вербальном и невербальном поведении субъекта самопрезентации с учетом специфики социальной ситуации<sup>49</sup> (О.А. Пикулёва).

Каждого человека, несомненно, волнует, какое впечатление он производит на других. В литературе отмечаются следующие факторы социального восприятия, которые формируют первое впечатление о другом человеке: *фактор превосходства, фактор привлекательности, фактор отношения к нам*<sup>50</sup>. Именно первое впечатление при знакомстве во многом определяет и отношение к человеку в целом, и дальнейший характер общения с ним. Подробно вопросы формирования первого впечатления и механизмы построения образа человека в сознании были рассмотрены выше (см. «Перцептивная сторона общения»).

---

<sup>48</sup> Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология общения...

<sup>49</sup> Пикулёва О.А. Самопрезентация личности: мотивация и пространство «Я». Психологические проблемы самореализации личности / под ред. Л.А. Коростылевой. Вып. 8. СПб.: Изд-во С-Петербур. ун-та, 2004. С. 127–145.

<sup>50</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...; Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения...

Исследователь в области самопрезентации *И. Гофман* в своей теории уделял особое внимание социальному взаимодействию и управлению производимым впечатлением<sup>51</sup>. Введя концепцию «социальной драматургии», он описывал межличностное поведение как спектакль, в котором заняты актеры. В этом спектакле мы познаем других людей в различных ролях, познавая при этом и самих себя. В дальнейшем исполнение роли становится нашей второй натурой и интегральной частью личности. Мы выбираем собственную роль – ту маску, которую мы надеваем, не случайно, а предпочитаем ту, которая наилучшим образом изображает, кем мы хотели бы быть. *И. Гофман* впервые поставил вопрос о существовании в рамках одного и того же человека двух «Я»: «Я – для себя» и «Я – для других». Впоследствии он пришел к заключению о существовании еще и третьего «Я» – «чистого», или «необработанного», проявляющегося в экстремальных ситуациях и местах, например в тюрьме или сумасшедшем доме.

Важным аспектом самопрезентации, по *И. Гофману*, является *драматизация*. Представ перед окружающими, человек, как правило, включает в свою игру некие составляющие, призванные пролить свет и сделать ясными факты, которые до этого не были до конца понятными. Он должен так представить себя, чтобы в самом процессе выразить то, что он хочет донести до публики. В каждый момент времени ему необходимо быть уверенным, что аудитория верит в его искренность.

Появляясь перед другими людьми, в которых человек заинтересован (зрителями), активно демонстрировать себя таким образом:

- чтобы вызвать желаемую реакцию;
- чтобы предстать «тем самым лицом»;
- потому что подобного аудитория ожидает от представителя данной группы;
- потому что этого требует социальная роль;

---

<sup>51</sup> Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. М.: КАНОН-ПРЕСС-Ц, 2000. 304 с.

- потому что иначе он рискует быть понятым неправильно, отчего изменится ситуация в целом;

- чтобы прийти к «пониманию» и таким образом достигнуть своих целей<sup>52</sup>.

Следует отметить, что, согласно *И. Гофману*, самопрезентация складывается из трех составляющих:

- тот, кто самопрезентуется (осознание целей самопрезентации, адекватность самооценки, уверенность, самоконтроль, самообладание, умение управлять вниманием слушателя);

- тот, кому самопрезентуются (его настрой, настроение, социальные факторы);

- то, что самопрезентуется.

*Ю.М. Жуков* в книге «Эффективность делового общения», рассматривая самопрезентацию в контексте делового общения, выделяет правила самоподачи. **Самоподача** – важное коммуникативное умение, проявляющееся в деловых коммуникациях, правилам которого необходимо учиться.

*Ю.М. Жуков* указывает на то, что самопрезентация выполняет как минимум две функции:

- создание у окружающих определенного впечатления;
- регуляция собственного поведения в критических ситуациях.

Также автор выделил **правила самоподачи** – техники общения, используемые для достижения желаемых эффектов в процессе социальных коммуникаций:

- правила составления текста сообщений;
- риторические приемы;
- правила пространственно-временной организации общения;
- приемы использования мимики и пантомимики, невербальных средств в общении и т.д.

Все эти приемы и правила рассматриваются в данном учебном пособии подробно в других темах.

---

<sup>52</sup> Goffman E. Relations in public. Microstudies of the public order. N.Y.: Basic Books, 1971. 369 p.

В качестве *техники самоподачи*, по Ю.М. Жукову, можно обозначить выбор в процессе самопрезентации определенного образа в пространстве четырех дихотомий:

1) доминирование – субдоминантность (например, позиции «Ребенок», «Родитель», «Взрослый» по Э. Берну);

2) контактность – дистантность (открытость для социального контакта);

3) дружелюбие – враждебность (позитивное или негативное восприятие собеседника);

4) активность – пассивность (роль ведущего или ведомого в ситуации общения)<sup>53</sup>.

Следует также отметить, что в психологической литературе существует большое количество критериев для выделения различных видов самопрезентации.

1) по форме (Н.А. Федорова, Дж. Пирсон, Б. Шленкер) выделяют

вербальную и невербальную самопрезентацию;

2) по цели (Е.А. Петрова) выделяют

манипулятивную и неманипулятивную самопрезентацию;

3) по глубине, широте и гибкости (Е.А. Петрова) выделяют

полную и неполную самопрезентацию.

В.В. Хороших выделяет следующие виды самопрезентации<sup>54</sup>:

1. По стремлению получить социальное одобрение или избежать значимых потерь в социальном одобрении выделяется:

- естественный стиль (характеризуется более полным участием в социальных взаимодействиях);

- защитный стиль самопрезентации (поведение, направленное на избегание внимания, связано с действиями, которые ограничивают или уменьшают участие в социальных взаимодействиях).

---

<sup>53</sup> Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М.: Знание, 1988. 64 с.

<sup>54</sup> Хороших В.В. Психологические факторы успешной самопрезентации: дис. ... канд. психолог. наук. СПб., 2001. 193 с.

2. По осознанности действий субъекта:

- осознаваемая (контролируемая) самопрезентация;
- неосознаваемая («автоматическая») самопрезентация.

3. В зависимости от условий самопредъявления:

- непосредственная самопрезентация (характеризуется субъект-объектным взаимодействием);
- опосредованная самопрезентация (характеризуется субъект-объект-субъектным взаимодействием).

4. По способу предъявления информации:

- прямая самопрезентация (представление информации о самом себе);
- косвенная самопрезентация (представление информации о субъектах и объектах, с которыми связан опосредованно).

Выделяется также успешная – неуспешная самоподача. Основными факторами успешности самопрезентации являются характеристики, отражающие особенности социально-психологического взаимодействия человека с миром людей – социальная активность, потребность в идентификации с группой и общительность<sup>55</sup>.

О.А. Пикулева добавляет к данной классификации еще три критерия<sup>56</sup>:

1. По критерию целенаправленности управления впечатлением (активность – пассивность самопрезентационных действий субъекта самопрезентации) можно выделить проактивную и реактивную самопрезентацию личности.

2. По критерию сочетания ведущего мотива и степени активности поведения можно выделить: ассертивную, агрессивную, защитную, оправдывающуюся самопрезентации.

3. По критерию времени осуществления самопрезентационных действий выделяются тактическая (tactical self-

---

<sup>55</sup> Хороших В.В. Психологические факторы успешной самопрезентации...

<sup>56</sup> Пикулёва О.А. Классификации самопрезентации личности: теоретические основания и проблемные аспекты // Вестник Ленинград. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. 2013. № 1. С. 63–69.

presentation) и стратегическая самопрезентации (strategic self-presentation).

Зарубежные и отечественные исследователи выделяют различные стратегии и тактики самопрезентации. Согласно этому можно выделить и тактическую, и стратегическую самопрезентации. Стратегическая самопрезентация предполагает продолжительный период времени и является формой вложения в будущее. Тактическая самопрезентация является кратковременным явлением и направлена, как правило, на создание желаемого в данный момент времени впечатления<sup>57</sup>.

**Тактика самопрезентации** – это краткосрочный поведенческий акт, включающий в себя совокупность приемов вербального и невербального поведения, направленный на создание желаемого впечатления о субъекте самопрезентации.

**Стратегия самопрезентации** – это в различной мере осознаваемое и планируемое поведение субъекта самопрезентации, направленное на создание желаемого впечатления и использующее для своей реализации определенные тактики самопрезентации.

*Е. Джонс и Т. Питтман* выделяют следующие тактики и стратегии самопрезентации:

- заискивание (ingratiation);
- самопродвижение (self-promotion);
- запугивание (intimidation);
- пояснение примером (exemplification);
- мольба (supplication)<sup>58</sup>.

**Тактика «заискивания»** состоит в демонстрации доброжелательного, мягкого отношения к собеседнику, похвалы, соглашения с ним и т.п. Ее цель в удовлетворении различных потребно-

---

<sup>57</sup> Jones E.E., Pittman T.S. Toward a general theory of strategic selfpresentation // Psychological perspective on the self. – 1982. – С. 231–261; Schutz A. Self-presentational tactics of talk-show guests: a comparison of politicians, experts and entertainers // Journal of Psychology. 1998. № 132(6). P. 611–628.

<sup>58</sup> Jones E.E., Pittman T.S. Toward a general theory of strategic self-presentation // Psychological perspectives on the self. 1982. № 1. P. 231–262.

стей других, причем акцент делается на быстрый результат. Данная тактика проецирует желательное для этой ситуации поведение, которое часто не совпадает с реальными взглядами и мнением говорящего. Эта тактика распространена в организациях с высокой иерархией власти и дает возможность «выжить» в условиях конкуренции. Тактика «заискивания» может быть успешной, но может привести и к неудачной коммуникации, наигранной и неестественной.

**Тактика «самопродвижения»** предполагает демонстрацию своих знаний, достижений, опыта с целью выглядеть компетентным в глазах окружающих. Данная тактика часто делится на тактику «достижений» (entitlements), «развития» (enhancement), «преодоления трудностей» (overcoming obstacles).

**Тактика «запугивания»** заключается в формировании страха у слушателей и представлений о том, что объект потенциально опасен и с ним лучше не портить отношения. Данная тактика чаще всего применяется руководством по отношению к подчиненным.

**Тактика «пояснение примером»** предполагает демонстрацию своих достоинств для того, чтобы быть достойным подражания. Но при использовании этой тактики есть опасность прослыть высокомерным или лицемерным.

**Тактика «мольбы»** предполагает демонстрацию слабости, беспомощности, зависимости, что ведет к получению власти сострадания<sup>59</sup>.

Обобщая данные, представленные в психологической науке, можно выделить следующие стратегии и тактики самопрезентации<sup>60</sup> (см. табл. 1).

---

<sup>59</sup> Сорокина Ю.В. Стратегия самопрезентации как элемент эффективного речевого воздействия в рамках педагогического дискурса // Вестник Челябинского государственного университета. Филология. Искусствоведение. 2014. Вып. 88, № 6 (335). С. 89–92.

<sup>60</sup> Петрова Е.А. Визуальная психосемиотика общения: дис. ... д-ра психолог. наук. М., 2002. 402 с.; Пикулёва О.А. Классификации самопрезентации личности: теоретические основания и проблемные аспекты // Вестник Ленинград. гос. ун-та им. А.С. Пушкина. 2013. № 1. С. 63–69.

Таблица 1

Стратегии самопрезентации	Тактики самопрезентации
Уклонение (уход от ответственности, избегание решительных действий)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оправдание;</li> <li>• отрицание ответственности;</li> <li>• отречение</li> </ul>
Аттрактивное поведение (поведение, вызывающее благоприятное впечатление о субъекте самопрезентации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Желание понравиться;</li> <li>• выражение согласия;</li> <li>• лесть;</li> <li>• извинение;</li> <li>• образец для подражания</li> </ul>
Самовозвышение (демонстрация высокой самооценки и доминирования)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приписывание себе достижений;</li> <li>• преувеличение своих достижений</li> </ul>
Самопродвижение (самореклама)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хвастовство;</li> <li>• демонстрация талантов / знаний / умений / достоинств</li> </ul>
Самопринижение (демонстрация слабости)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Просьба / мольба;</li> <li>• демонстрация слабости / зависимости</li> </ul>
Силовое влияние (демонстрация силы и статуса)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запугивание;</li> <li>• выдвижение требований;</li> <li>• угрозы;</li> <li>• негативная оценка других</li> </ul>

В нашей стране активно развивается научное направление, получившее название имиджелогии, целью которого является изучение закономерностей создания и функционирования персональных, групповых и предметных образов и имиджей, создаваемых людьми. В рамках этого направления изучаются прикладные аспекты самопрезентации. В частности, *Е.В. Михайлова* и *К.О. Бреннер* разработали процедуру тренинга самопрезентации, рассчитанную на широкий круг людей, желающих оптимизировать свои отношения в деловой и дружеской сферах общения<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Михайлова Е.В. Самопрезентация: теории, исследования, тренинг. СПб.: Речь, 2007. 224 с.



## Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные механизмы (факторы) самоподачи при формировании первого впечатления о другом человеке.
2. Для чего необходим дресс-код? В каких случаях он предъявляется?
3. Почему необходимо учитывать факторы формирования первого впечатления при приеме на работу?

## ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Деловое (формальное) общение является одним из видов общения, в процессе которого ставятся конкретные цели и задачи. Существуют различные определения делового общения, но все они подчеркивают направленность данного вида общения на дело, его результативность и решение конкретных проблем. Очень точно сформулировано определение делового общения Г.В. Бороздиной, автором одной из первых книг по деловому общению: *«Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели»*<sup>62</sup>.

Похожее определение делового общения дает Т.В. Экзакусто: *«Деловое общение – контакты, имеющие цель за пределами общения, что способствует организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. (т.е. люди вступают в общение для достижения конкретной цели, связанной с организацией деятельности). Соответственно, центральным понятием и предметом делового общения становится дело»*<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

<sup>63</sup> Экзакусто Т.В. Основы психологии делового общения: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. 162 с.

Выделяют **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция) деловое общение. Большей результативностью, силой воздействия на партнера, убеждения, внушения, конечно, обладает прямое общение.

Специфика делового общения определяется характеристиками организационной структуры, в границах которой происходит взаимодействие. Выделяются следующие ее характеристики: жесткая регламентация целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками; иерархичность построения организации, в соответствии с которой между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости и неравенства; мотивация труда как необходимое условие эффективной деятельности организации или предприятия<sup>64</sup>.

Существуют определенные правила делового общения и взаимодействия<sup>65</sup>:

- 1) четкое определение целей общения;
- 2) понятное и доступное изложение сообщения для разных категорий сотрудников;
- 3) краткость изложения сообщения, привлечение внимания слушающих к наиболее важным проблемам;
- 4) использование правил активного слушания;
- 5) использование обратной связи и готовность к совместным действиям.

Деловое общение играет важнейшую роль в профессиональной деятельности. Общение с коллегами, сотрудниками, подчиненными, руководителями разных уровней, клиентами, посетителями и др. носит прежде всего деловой характер. Деловое общение всегда направлено на эффективность процесса и результата совместной деятельности. В то же время эффектив-

---

<sup>64</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>65</sup> Узерина М.С. Этика делового общения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2004. 72 с.

ность делового общения зависит от коммуникативной компетентности, знания механизмов социальной перцепции, умения сотрудничать, конструктивно разрешать конфликты, учитывая особенности возраста, пола, характера и темперамента собеседника.

Существуют различные формы делового общения, такие как деловые беседы, деловые переговоры и совещания, публичные выступления, деловые споры, заключение сделок, деловая переписка.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем основное отличие личностного (неформального) общения от делового (формального)?
2. В чем заключается основная специфика деловой коммуникации и взаимодействия?
3. Как иерархичность построения организационной структуры влияет на деловое общение?
4. Каковы основные требования к межличностному взаимодействию в деловой среде?

## **АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ И ТЕХНИКИ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

*Активное слушание – метод демонстрации внимания и отражения чувств собеседника в разговоре, чтобы обеспечить формирование прочного позитивного контакта с собеседником.*

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

**Виды слушания**<sup>66</sup>:

1. ***Направленное, критическое слушание.*** Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую со специальной установкой), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т.д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание малоперспективно.

2. ***Эмпатическое слушание.*** При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий переполнен в данный момент эмоциями и чувствами.

3. ***Нерефлексивное слушание.*** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;
- партнер хочет обсудить наиболее болезненные вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, не уверен в себе.

---

<sup>66</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.

4. **Активное рефлексивное слушание**<sup>67</sup>. При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь и прочный позитивный контакт.

Активное слушание может осуществляться различными **техниками**:

- **техника вопросов** (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов, которые будут рассмотрены далее);

- **перефразирование**, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);

- **отражение чувств** (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);

- **резюмирование** (партнеру по общению возвращается в кратком виде суть его высказываний, тем самым мы даем понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

В общении в целом и в деловом в особенности информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо прилагать определенные усилия, а именно – правильно выбирать и задавать вопросы. Не следует бояться вопросов, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют возможность собеседнику проявить себя.

Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника.

---

<sup>67</sup> Игебаева Ф.А., Надыршина Я.А. Особенности слушания в деловой коммуникации // Экономика и социум. 2015. № 6–3 (19). С. 67–70.

Существуют пять основных **групп вопросов**<sup>68</sup>:

1. **Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

2. **Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы «что?», «кто?», «как?», «сколько?», «почему?». В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

3. **Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло. Риторические вопросы обычно не предполагают ответа собеседника, говорящий отвечает на них сам. В то же время именно с риторического вопроса начинается процесс размышления над проблемой, он может играть роль некоего триггера, «запускающего» мысль и направляющего ее в нужное русло.

Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф.Н. Плевако. Широко известен

---

<sup>68</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

пример, когда он защитил нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булки. Выступление прокурора сводилось к тому, что нарушение закона подрывает основы законодательства, самодержавия и наносит, в конце концов, вред Российской империи. Речь Ф. Плевако была краткой и состояла из риторического вопроса. Он произнес: «Уважаемые господа присяжные. Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествие шведов, турок, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская империя одну французскую булку?»<sup>69</sup>. Бедную старушку присяжные оправдали.

4. **Переломные вопросы**<sup>70</sup>. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим «переключиться» на другую. Опасность этих ситуаций заключается в том, что может нарушиться равновесие между собеседниками.

5. **Вопросы для обдумывания**. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что, на ваш взгляд, означает умение слушать?
2. Каковы трудности эффективного слушания?
3. Какие ошибки допускают те, кто слушают?
4. Каковы внешние помехи слушания?

---

<sup>69</sup> Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения...

<sup>70</sup> Шейнов В.П. Искусство убеждать: Технология скрытого управления людьми. Минск: Харвест, 2010. 464 с.

## УБЕЖДЕНИЕ И ВНУШЕНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Для создания благожелательной атмосферы общения важно, чтобы все сказанное звучало убедительно.

***Убеждение** – это преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности.* Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека. Процесс слияния или перерастания убеждений в побуждения личности является одновременно и высшим критерием прочности и действенности сформировавшихся представлений, когда убеждения сливаются с чувствами и волей человека, присутствуют в нем постоянно, даже бессознательно, пусть он вовсе о том и не думает.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает воздействие как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие инициатора и адресата влияния. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение, ориентируются скорее на других, чем на себя, имеют несколько заниженную самооценку.



## **Отличие убеждения от внушения**

**Убеждение** – оперирует к логике, разуму и предполагает достаточно высокий уровень логического мышления, использование аргументов и фактов.

**Внушение, или суггестия**, – это воздействие, основанное на апелляции к бессознательному, эмоциям. В целом оно связано со снижением сознательности и критичности при восприятии внушаемого содержания, направленно на аффективную (эмоциональную) сферу адресата.

Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум и волю. Предполагается, что этот процесс зависит от степени ослабления сознательного контроля, осуществляемого по отношению к воспринимаемой информации.

### **Факторы внушаемости:**

- некоторые психические состояния адресата (покоя, релаксации, аффекта, возбуждения при стрессе, утомлении, заболеваниях);
- низкий уровень осведомленности, компетентности адресата в вопросе;
- высокая степень значимости для адресата проблемы или инициатора;
- неопределенность актуальной социальной ситуации адресата;
- дефицит у адресата времени на принятие решения.

### **Техники и правила убеждения<sup>71</sup>:**

1. **Очередность** приводимых аргументов влияет на их убедительность.

Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: *сильные – средние – самый сильный*.

Не количество аргументов решает исход дела, а их надежность. Не следует также начинать с просьбы, надо начинать с

---

<sup>71</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение...

аргументов: так как просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение. Важно учитывать еще одно обстоятельство: один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым.

2. Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте его **на третье место**, предположив ему два коротких, простых для собеседника, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Установлено, что когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны норадреналина, настраивающие его на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – «гормонов удовольствия». Получив две порции «гормона удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступать в борьбу. Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени.

3. **Не загоняйте собеседника в угол.** Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие как-то ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения – это поможет ему принять вашу точку зрения.

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от **имиджа и статуса убеждающего**.

Одно дело, когда говорит человек авторитетный, уважаемый, другое – незначительный, которого не принимают всерьез. Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-то области, образованность, признание окружающих, высокие личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ними – и вес его аргументов.

Поддержка коллектива также повышает статус индивида. Большинство мужчин и женщин считают, что в нашем обществе мужчины имеют более высокий статус, чем женщины. Статус

обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Также понижает имидж участие в конфликте.

5. ***Не загоняйте себя в угол***, не понижайте свой статус.

Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных причин), проявления признаков неуверенности.

Приведем несколько типичных примеров «самоубийственного» начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Прошу прощение за беспокойство».

6. ***Не принижайте статус и имидж собеседника***.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику – это покушение на его статус, что вызывает негативную реакцию. Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло стоит далеко от стола хозяина кабинета.

7. К аргументам ***приятного нам собеседника*** мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом и т.д.

8. Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с тех пунктов, по которым вы ***согласны с ним***.

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Каждый из нас с большим удовольствием выслушивает то, с чем он согласен и что не противоречит его взглядам. И наоборот, мы раздражаемся, когда услышанное противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе – неприятным.

9. Будьте *хорошим слушателем*.

Внимательное слушание – залог вашей убедительности. Никогда не убедишь, если не поймешь ход мыслей собеседника. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника.

10. *Избегайте конфликтогенов*.

Конфликтогены – это слова или действия (бездействие), могущие привести к конфликту: грубость, угрозы, насмешки, запугивание и т.п. Обычно они не остаются незамеченными, и разговор превращается в препирательство.

11. Проверяйте, *правильно ли вы понимаете* друг друга.

Многие слова имеют несколько значений в зависимости от контекста. Во многих случаях говорящие просто по-разному понимают тему разговора, и стоит только понять друг друга, чтобы прийти к согласию.

12. Следите *за мимикой, жестами и позами* – своими и собеседника.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем часто мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Знание особенностей невербальной коммуникации позволяет сделать речь более убедительной.

13. Покажите, что предлагаемое вами *удовлетворяет какую-то из потребностей* собеседника.

Человек нуждается в удовлетворении многих потребностей – в безопасности, уверенности в будущем, потребность принадлежать к какой-то общности, потребность в уважении, потребность в самореализации, потребность в получении положительных эмоций и др. И все это служит поводом для нахождения сильных аргументов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Сформулируйте основные правила управления собеседником и убеждения.

2. В чем заключаются основные ошибки убеждающего?
3. Назовите основные виды воздействий, составляющие процесс убеждения.
4. В чем заключается специфика внушения?

## ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Наиболее распространенной и чаще всего применяемой формой делового общения является деловая беседа – *«специально организованный предметный разговор, служащий цели решения управленческих задач и происходящий, как правило, между представителями одной и той же организации»*<sup>72</sup>.

Г.В. Бороздина под **деловой беседой** понимает «речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению»<sup>73</sup>.

Деловые беседы в отличие от собраний, обмена письменной информацией, телефонных разговоров имеют целый ряд преимуществ: тесный контакт между собеседниками, непосредственное общение, возможность установить личные отношения.

Главная цель деловой беседы заключается в том, чтобы убедить собеседника в обоснованности своей позиции, чтобы вызвать у него желание сотрудничать, действовать в рамках существующей деловой ситуации и поставленных производственных задач.

Основные **функции** деловой беседы (по Г.В. Бороздиной):

- 1) мотивация деловой активности;
- 2) совместный поиск новых производственных задач, разработка идей и замыслов;

---

<sup>72</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>73</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения....

- 3) контроль и координирование деловых мероприятий;
- 4) взаимное профессиональное общение коллег из одной деловой сферы;
- 5) установление и поддержание деловых профессиональных контактов<sup>74</sup>.

Г.В. Бороздина отмечает, что *основными этапами* деловой беседы являются: начало беседы; информирование партнеров; аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения; завершение беседы<sup>75</sup>.

В контексте деловой беседы непременно должны учитываться личностные особенности и психологические состояния участников общения.

**Начало беседы** зачастую вызывает ряд трудностей. Главные вопросы, которые возникают на данном этапе; с чего и как начать беседу. Как установить контакт с собеседником и выстроить взаимопонимание, пробудить интерес к разговору? Как определить собственную линию поведения в деловой беседе, чтобы избежать излишней самоуверенности или растерянности? Как создать благоприятную атмосферу разговора, привлечь внимание к теме беседы? Очень важным является начало разговора – «коммуникативная атака», которая мотивирует собеседника на дальнейшее общение. Именно первые две–три фразы настраивают собеседника на общение, определяют первое впечатление и формируют установки на дальнейшее взаимодействие. Как правило, первая информация выслушивается более внимательно из-за ожидания новизны, любопытства («эффект края»).

Многие авторы рекомендуют коммуникативные приемы, благодаря которым начало беседы протекает наиболее успешно<sup>76</sup>:

---

<sup>74</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

<sup>75</sup> Там же

<sup>76</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

1. **Метод снятия напряженности**, выраженный в комплиментах, теплых словах, личном обращении, доверительном тоне, хорошей шутке, направленный на установление контакта с партнером по общению.

2. **Метод «зацепки»**, которая может привлечь внимание. Необычный вопрос, яркое событие, образное сравнение, собственные личные впечатления, уместный анекдот, хороший юмор помогут установить контакт с собеседником.

3. **Метод стимулирования игры воображения** – вопросы по ряду проблем, которые будут рассматриваться в беседе.

4. **Метод прямого подхода** – непосредственный переход к обсуждению сути проблемы после краткого сообщения о причинах предстоящей беседы. Этот метод зачастую применяется для рациональной кратковременной деловой беседы. Успешному началу деловой беседы будет способствовать владение техникой постановки вопросов, техниками активного и рефлексивного слушания.

*Основные ошибки, или что может разрушить деловую беседу*<sup>77</sup>:

- 1) бестактное обрывание на полуслове;
- 2) неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение; навязывание ведущим собственного мнения;
- 3) игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- 4) грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- 5) подтасовка фактов;
- 6) необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- 7) давление на собеседника голосом, манерами.

Не следует использовать такие фразы, как: «Извините, если я помешал...»; «Простите, я бы хотел еще раз услышать...»;

---

<sup>77</sup> Константинова Л.А. Русский язык и культура речи: курс лекция. Тула: Тульский гос. ун-т, 2007. 253 с.

«Пожалуйста, если у Вас есть время, не могли бы Вы меня выслушать...». Также нужно избегать любых проявлений 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...»<sup>78</sup>.

Какие же приемы являются эффективными в общении, в том числе деловом? В литературе предлагается перечень приемов, способствующих эффективному деловому общению (Г.В. Бороздина):

- **Прием «Терпеливый слушатель».** Умение терпеливо и внимательно слушать – залог любой эффективной коммуникации.

- **Прием «Личная жизнь».** У каждого работника наряду со служебными интересами имеется личная жизнь, личные интересы и увлечения. Аппелляция к личным интересам собеседника вызовет у него положительные эмоции и высокую коммуникативную активность.

- **Прием «Разрядка обстановки и методы расположения к себе».** С помощью этих приемов можно расположить к себе собеседника.

- **Прием «Имя собственное».** Обращение по имени-отчеству очень значимо.

- **Прием «Зеркало отношения».** Доброе выражение лица и улыбка невольно притягивают собеседника. Если человек демонстрирует положительные эмоции, то он неосознанно (или сознательно) формирует аттракцию – симпатию, привлекательность к партнеру по общению.

- **Прием «Комплименты».** *Комплименты – это слова, которые несколько преувеличивают достоинства человека.* Есть еще один прием – **похвала**. Похвала рассматривается в коммуникации как *положительная оценка*. И комплимент, и похвала основаны на характеристике или оценке реальных по-

---

<sup>78</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.



ложительных качеств и или поступков человека. В то же время лесть обоснованно является манипулятивной техникой общения. Чем же отличается комплимент от лести?

*Лесть – это чрезмерное преувеличение достоинств другого человека, неправдоподобное и не соответствующее действительности, искажающее ее.*

Комплимент – один из механизмов формирования аттракции, он способствует конструктивным взаимоотношениям. Недаром у Булата Окуджавы есть такие строчки:

*«Давайте восклицать, друг другом восхищаться.  
Высокопарных слов не стоит опасаться.  
Давайте говорить друг другу комплименты –  
Ведь это всё любви счастливые моменты».*

Г.В. Бороздина отмечает, что существуют правила, при которых комплимент становится комплиментом.

1. **«Один смысл».** Следует избегать двойных смыслов, то есть различного понимания собеседниками одной и той же фразы или выражения.

2. **«Без гипербол».** Нельзя преувеличивать достоинства собеседника до неузнаваемости, это может его удивить, а порой обидеть или оскорбить.

3. **«Высокое мнение».** Слова, в которых не отражаются истинные качества личности собеседника, качества, которые он оценивает сам в себе более высоко, не могут быть комплиментом.

4. **«Без дидактики».** Комплимент не должен содержать нравоучений, рекомендаций улучшить что-то в себе.

5. **«Без претензий».** Собеседнику делают комплимент, а он не считает это качеством достоинством, наоборот, предпочитает иные оценки данным поступкам или свойствам личности, тогда комплимент может сыграть деструктивную роль.

6. **«Без приправ».** После комплимента не нужны дополнения в виде советов или нравоучений.

## Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные этапы деловой беседы.
2. Каковы основные функции деловой беседы?
3. Какие методы ведения деловой беседы вы знаете?
4. Что может разрушить деловую беседу?
5. Какие приемы эффективного общения повлияют на успех деловой беседы?
6. Каковы основные ошибки ведения деловой беседы?
7. Каковы правила комплимента? Чем отличается лесть от комплимента?

## ПОЛЕМИКА, ДИСКУССИЯ, СПОР

Каждый деловой человек, каким бы родом деятельности он ни занимался, должен уметь компетентно и эффективно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументированно отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента.

**Спор** как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу. Спор – наука убеждать. **Убеждение** – это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

### **Убеждение более действенно:**

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения можно использовать следующие **схемы**:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения, варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;
- увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- убеждение партнера путем представления ему различных точек зрения;
- принцип постепенного охвата: разбить предложение на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа: перед предстоящим заседанием с несколькими участниками предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием;
- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

**Полемика** – открытая конфронтация, жесткое противоборство идей и их носителей – личностей, партий, идейных течений и т.п., когда, по выражению китайцев, губы как мечи, а языки как копыя. Типична для политической сферы, особенно для идеологии.

**Дискуссия** – публичный спор с целью сопоставления разных точек зрения, выявления истинного мнения, нахождения правильного решения спорного вопроса – совместный поиск истины.

**Спор** – словесное состязание, устное или письменное прение, где каждая сторона, опровергая мнение противника, отстаивает свое мнение.

**По социальному признаку выделяют следующие виды споров:**

- *Диспут* – публичный спор на научную или общественную тему. От дискуссии отличается упором на ценностное значение предмета спора.

- *Дебаты, или прения*, – обсуждения докладов, сообщений на конференциях, пленумах, защитах диссертаций.

Существуют определенные **правила ведения цивилизованного спора**:

1. Необходимо с самого начала установить предмет спора, выдвинуть четкие суждения по нему – тезисы – и далее без особых причин не менять ни предмета, ни тезисов.

2. Установить общее и различное в тезисах и первое исключить из предмета спора – сузить до необходимого предела пункты разногласий.

3. Условиться об однозначном понимании терминов и единых критериях оценки рассматриваемых явлений.

4. Договориться о цели спора: поиск истины, обращение в сою веру, пропаганда своих идей или нахождение компромисса.

5. Отчетливо представлять, насколько достижим ожидаемый вами результат в споре с данным противником и не стремиться к невозможному.

#### **Правила ведения спора:**

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивающем интересы сторон) и слишком далеком (о чем нам будет трудно судить).

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.

3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Нельзя допускать приемы психологического давления – переход на «личности» и т.д.

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики, проявлять спокойствие, выдержку, доброжелательность.

#### **Тактика ведения спора:**

1. Расположить аргументы в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства и интересы.

2. Разоблачить возможные доводы оппонента, предвосхитить аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.

3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.

4. Эффективно опровергать второстепенные аргументы.

#### **Виды аргументов**

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей (табл. 2).

Таблица 2

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них	Умозаключения, основанные на двух отдельных фактах и более, связь между которыми неясна	Суждения на основе подтасованных фактов
Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Уловки и суждения, построенные на алогизмах	Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения

Окончание табл. 2

Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных авторитетными в этой сфере	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, которые опираются на предрассудки, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов
Статистическая информация		Выдаваемые авансом посулы и обещания
Результаты социологических опросов, проведенных специалистами		Ложные заявления

***Некорректные приемы или уловки в споре:***

- софизм;
- умолчание (выступающий не касается главных проблем, зато раздувает мелкие, малозначащие вопросы);
  - использование ложных, недоказанных аргументов;
  - приклеивание ярлыков;
  - ссылка на авторитеты;
  - абсурдная гиперболизация;
  - огульное несогласие;
  - высокомерный ответ;
  - отвлечение оппонента от предмета спора;
  - довод + комплимент в адрес противника;
  - аргумент к физической силе;
  - аргумент к невежеству;

- аргумент к жалости;
- аргумент к выгоде;
- аргумент к здравому смыслу.

### **Как избавиться от агрессивности в споре:**

- не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту;
- не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется;
- не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно, и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет;
- не принимайте оборонительную позу.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами ведения дискуссии?
2. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
3. Что способствует эффективности убеждения?
4. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
5. Какие факторы влияют на внушаемость?
6. Каковы основные требования к культуре спора?
7. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации? Почему?
8. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» – чем, на ваш взгляд, вызвано такое противоречивое отношение к спору?

## ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА

В деловом общении переписка является неотъемлемой составляющей любого взаимодействия организации или предприятия, фирмы, учреждения как с партнерами, так и внутри самой организации. Деловые письма преобладают зачастую над другими видами документов. Хорошее владение письменной деловой речью является залогом успеха в деловых беседах, переговорах и совещаниях, в эффективном взаимодействии и сотрудничестве. Письменная деловая речь предполагает определенный речевой этикет и использование особых речевых средств.

**Деловое письмо** – официальный информационно-справочный письменный документ.

Существуют различные **категории деловых писем**: информационные, рекомендательные, циркулярные, сопроводительные, гарантийные, договорные, коммерческие, письма-запросы, письма прямой почтовой рассылки (директ-мейлы), деловые письма иностранным партнерам, письма-заявления, письма-извещения, письма-приглашения, письма-подтверждения, письма-уведомления, письма-напоминания и др.

Деловое письмо должно быть юридически правильно оформленным, написанным на фирменном бланке с логотипом организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом и банковскими реквизитами. Деловое письмо обычно подписывается руководителем организации (предприятия)<sup>79</sup>.

В правом верхнем углу под адресом организации, направляющей письмо, ставится дата его отправления. В международной практике не употребляется принятое у нас написание (к примеру, 30.05.2019). Необходимо писать полностью число, месяц и год.

---

<sup>79</sup> Измайлова М.А. Деловое общение: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2011. 252 с.



Если письмо электронное, оно оформляется на официальном бланке учреждения с его логотипом. В e-mail существует функция блока подписи, в который вносятся данные о должности, имени и контактный номер телефона, что впоследствии автоматически отображается в конце каждого письма и упрощает набор текста<sup>80</sup>.

Пример электронного письма<sup>81</sup>:

«Добрый день, Николай Васильевич!

Прошу предоставить информацию о товаре «Компьютер Apple iMac 21.5 MC309» под кодовым наименованием АМС0039281 в вашем прайс-листе. В письме прошу изложить подробные технические характеристики и конкурентные преимущества в сравнении с аналогичными моделями других производителей.

На основании ответного письма и решения технического отдела нашей организацией будет принято решение о закупке партии компьютеров в количестве 50 шт. Будем рады рассмотреть Ваши предложения о скидках или бонусных программах, предоставляемых в рамках нашего дальнейшего сотрудничества.

С уважением,

Егоров Андрей Николаевич,  
начальник службы технической поддержки  
ЗАО «Информационные системы»,  
тел. (423) 89-64-72».

Деловая переписка характеризуется частой повторяемостью и единообразием речевых средств. Деловому письму присущи речевые клише (штампы), оно требует соблюдения определен-

---

<sup>80</sup> Правила деловой переписки по электронной почте. Деловое письмо: образец. Как отправить письмо по электронной почте // FB.ru. М., 2019. URL: <https://fb.ru/article/309120/pravila-delovoy-perepiski-po-elektronnoy-pochte-delovoe-pismo-obrazets-kak-otpravit-pismo-po-elektronnoy-pochte> (дата обращения: 30.06.2014).

<sup>81</sup> Образец электронного письма // Территория WEB: блог об интернет-ресурсах. М., 2019. URL: <https://www.inetedu.ru/lessons/3-mail/191-template-of> (дата обращения: 16.06.2019).

ных стандартов, проверенных многолетней практикой деловой переписки. Язык деловой переписки предполагает нейтральность тона изложения, смысловую точность речи, актуальность фактического материала. Деловое письмо должно быть убедительно аргументированным, основанным на законах формальной логики. Деловая переписка требует соблюдения речевого этикета, закрепившихся в деловой практике норм и правил письменной речи<sup>82</sup>.

Наиболее распространенной формой обращения в деловой переписке является слово «уважаемый» (или «уважаемые»). Когда деловое письмо не является официальным документом, а носит личностный характер, в обращении указываются только имя и отчество.

Тон деловой переписки должен быть нейтральным, недопустимы как бестактность, грубость, так и чрезмерная вежливость и лесть. В деловой переписке необходимо соблюдать демократические традиции. Адресату важно видеть, кто подписал отправленное ему письмо. Необходимо соблюдать должностной порядок подписания (ответ на письмо, подписанное директором, должен также подписать директор, в крайнем случае – его заместитель).

Приведем примеры наиболее распространенных речевых оборотов при написании деловых писем<sup>83</sup>.

- Если составляется письмо-просьба, то используются такие выражения:

- Просим оказать содействие...;
- Просим выслать в наш адрес...;
- Просим принять участие...
- Сопроводительные письма обычно начинаются со слов:
  - Направляем информацию...;
  - Возвращаем справочные материалы...;
  - Высылаем подписанный с нашей стороны договор...

---

<sup>82</sup> Измайлова М.А. Деловое общение...

<sup>83</sup> Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М., Анодина Н.Н. Деловая переписка: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 150 с.

- Отказ в просьбе и отклонение предложения строятся по таким моделям:

- Ваше предложение отклоняется по следующим причинам...;

- Направленный в наш адрес проект плана совместных действий изучен. Считаем его неприемлемым по следующим причинам...;

- На Ваше обращение о совместной работе считаем необходимым ответить следующее...

- В письмах-напоминаниях используются такие модели:

- Напоминаем Вам, что...

- В письмах-извещениях используются выражения:

- Сообщаем, что...;

- Ставим Вас в известность, что...

- Письмо-гарантия может содержать следующие фразы:

- Оплату гарантируем...;

- Сроки выполнения гарантируем...

- Письма-приглашения могут начинаться со слов:

- Приглашаем принять участие...;

- Просим направить представителя...

- Для объяснения мотивов того или иного действия используются следующие выражения:

- В порядке проведения совместной работы...;

- В соответствии с Вашим письмом...;

- В соответствии с протоколом...;

- В ответ на Ваше обращение...

- Заключительными словами текста письма могут быть следующие:

- Убедительно просим Вас выделить 10 млн руб. на проведение благотворительного марафона...;

- Убедительно просим направить в наш адрес информацию...;

- Убедительно просим Вас не задерживать ответ...;

- Просим извинить за задержку с ответом...;

– Надеемся, что наша просьба будет выполнена...

***Наиболее распространенными в деловых письмах являются следующие обороты<sup>84</sup>:***

– В связи (в соответствии) с Вашей просьбой...

– В связи с вышеизложенным...

– Одновременно с этим...

– Во-первых, ..., во-вторых...и т.д.

– В первую очередь...

– Кроме того ..., более того..., помимо того...

– Тем не менее...

– Несмотря на...

– Далее мы вынуждены...

– Само собой разумеется...

– Считаем необходимым (важным, нужным, целесообразным)...

– В соответствии с Вашей просьбой (прилагаемыми документами)...

– Мы совершенно уверены...

– Мы выражаем уверенность...

– Это касается Вашей просьбы (предложения)...

– Дело в том, что...

– В противном случае мы вынуждены...

– В сложившейся обстановке...

– По нашему мнению, ...

– Мы не согласны с вашей точкой зрения по следующим причинам...

– В случае Вашего отказа (неуплаты)...

– Далее Вы пишете...

– К тому же...

– В дополнение к вышеизложенному (вышесказанному, отмеченному выше) сообщаем...

---

<sup>84</sup> Рева В.Е. Деловое общение: учебное пособие. Пенза: ПГУ, 2003. 240 с.

– Следует (необходимо, нужно, надо, хочется, считаем необходимым) добавить (отметить, заметить)...

– Ввиду перечисленного (вышеизложенного) следует (мы хотим, мы должны, нам необходимо)...

– Подводя итоги (заключая, суммируя, резюмируя) ...

– Таким образом (в заключение)...

– Во избежание задержки...

– Необходимо (нужно, следует) признать, что...

– Мы испытываем затруднение с...

– Фактически...

– Что касается Вашей просьбы (замечания), обращаем внимание на тот факт, что...

– Выражаем сожаление (сомнение, недоумение, удовлетворение)...

– Мы сожалеем...

– В свое оправдание хотим сообщить...

– В ответ на Ваш упрек хотим сообщить...

– Мы признаем...

– Мы также купили бы у Вас...

– Поставки будут производиться (осуществляться)...

– Подтверждаем получение...

– Обращаем Ваше внимание...

– Вам, несомненно (очевидно), известно...

***В конце делового письма также используются устойчивые выражения<sup>85</sup>:***

– Просим сообщить о Вашем согласии. С уважением...

– Просим написать о своем решении. С уважением...

– Просим Вас подтвердить получение заказа и уделить ему должное внимание. С уважением...

– Надеемся на скорый ответ. С уважением...

– Убедительно просим не задерживать с ответом. Искренне Ваш...

---

<sup>85</sup> Рева В.Е. Деловое общение...

- Просим Вас поставить нас в известность. С уважением...
- Просим Вас информировать нас о принятых Вами мерах. С уважением...
- Мы ожидаем Вашего ответа в ближайшие дни. С уважением...
- Мы будем признательны за быстрый ответ. С уважением...
- Надеемся получить ответ в ближайшем будущем и заранее благодарим. С уважением...
- В надежде на благоприятный ответ. С уважением...
- Надеемся, что Вы исполните нашу просьбу. С уважением...
- Ожидаем Ваших заказов (одобрения, согласия, подтверждения). С уважением...
- С уважением и надеждой на дальнейшее сотрудничество...
- Благодарим заранее за оказанную услугу. С уважением...
- В надежде на положительное решение вопроса. Искренне Ваш...
- Просим обращаться к нам, если вам потребуется помощь (содействие). С уважением...
- В надежде на плодотворное сотрудничество. С уважением...
- При получении письма просим Вас подтвердить письменно (телеграфировать, сообщить по телефаксу...). С уважением...
- Заверяем Вас, что... С уважением...

*Если к письму прилагается документация*, чертежи и т.д., то в конце указывается

наличие приложения: «Приложение: от ... № ...».

## Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные виды деловых писем.
2. В чем заключаются особенности деловой переписки?
3. Каковы основные правила оформления деловых писем?
4. Чем отличается речевой этикет деловых писем? Приведите примеры обращений к деловым партнерам в письме.
5. Как должно заканчиваться деловое письмо?
6. Какие психологические особенности адресата необходимо учитывать при написании деловых писем?

## ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Большую роль в обсуждении актуальных производственных проблем, осмыслении и принятии коллективных решений играет **деловое совещание** – общепринятая форма делового общения. Участниками совещания являются прежде всего руководитель подразделения, фирмы, отдела или один из ведущих сотрудников, кому поручено проведение совещания, и участники совещания, компетентные специалисты в решении производственных проблем<sup>86</sup>.

### *Основные цели деловых совещаний:*

1. Развитие компании и доведение ее политики до всех сотрудников.
2. Объединение действий всех подразделений, отделов, служб в соответствии с основной миссией, целями, основной стратегией развития компании.
3. Оценка эффективности деятельности компании и постановка новых задач развития.
4. Решение текущих проблем и вопросов.

Эффективность совещаний определяется психологическим климатом в коллективе, стилем руководства, этическими нормами.

### *Подготовка к совещанию связана:*

- с четкой постановкой предмета и цели совещания;

---

<sup>86</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. 180 с.

- определением оптимального регламента;
- вынесением на обсуждение сложных вопросов, требующих коллективного обсуждения той или иной актуальной проблемы.

Подготовка к совещанию проходит в несколько этапов:

- **подготовка** проектов решений по вопросам, которые будут рассматриваться на совещании;
- **рассылка проектов** решений подразделениям и специалистам с целью представления заключения к сроку совещания; оно должно включать принятие одного из проектов решения, его коррекцию или новые предложения по решению производственной проблемы;
- **обработка** полученных от подразделений или отдельных специалистов заключений по проектам решений.

Виды деловых совещаний: инструктивные, оперативные и проблемные.

Основной целью **инструктивного совещания** является доведение информации до членов коллектива, постановка актуальных производственных задач.

**Оперативное совещание** направлено на решение текущих вопросов, выработку общей тактики деятельности различных подразделений предприятия, компании или учреждения.

Самый сложный вид совещания – **проблемное совещание**, в процессе которого вырабатывается коллективное решение по сложным вопросам, направленное на решение стратегических проблем и целей развития организации. Также выделяют совещания по планированию, по мотивации труда, совещания по внутрифирменной организации, по контролю за деятельностью работников<sup>87</sup>.

Кроме данной классификации, выделяют совещания:

- *по принадлежности к определенной области*<sup>88</sup>:

---

<sup>87</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение...

<sup>88</sup> Деловые совещания // Экспоцентр. Международные выставки и конгрессы. М., 2017. URL: <https://www.expoctr.ru/ru/ui/17022/> (дата обращения: 06.12.2017).



- административные (для решения проблемных вопросов);
- научные (конференции, симпозиумы, семинары);
- политические (съезды и собрания членов политических движений);
- смешанные;
- *масштабу и количеству участников:*
  - международные;
  - национальные;
  - региональные;
  - городские;
- *месту дислокации мероприятия:*
  - выездные;
  - местные;
- *регулярности проведения:*
  - периодические;
  - постоянно действующие.

Обычно совещания-планерки, на которых руководители подразделений или отделов отчитываются о выполненной за неделю работе и получают задания на следующую неделю, проводятся раз в неделю. Внеплановые совещания связаны с решением экстренных производственных вопросов, изменившейся производственной ситуацией и др.

Основные этапы деловых совещаний:

1. Подготовка.
2. Непосредственное проведение.
3. Этап принятия решения.

Руководитель (или ответственный сотрудник, проводящий совещание) должен иметь подробный план, который может включать в себя:

- приветственное слово руководителя организации, который может подводить итоги работы за определенное время (квартал, месяц, неделя);
- освещение проблемы, обоснование ее актуальности для организации;
- «мозговой штурм по решению актуальной проблемы;

- оценка всех имеющихся вариантов решения проблемы;
- аккумулярование эффективных вариантов ее решения;
- принятие решения и коллективное голосование;
- определение сроков выполнения, методов ее решения, ответственных лиц.

### Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные виды деловых совещаний.
2. Каковы основные цели и этапы подготовки деловых совещаний.
3. Что может способствовать успеху совещания?
4. Почему совещания могут быть неэффективными?
5. Какова примерная структура совещания?
6. Каковы основные требования к выступлениям на совещании?
7. Почему совещания протоколируются?
8. Какова основная структура протокола совещания?

## КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

**Конфликт** – сложное социальное и психологическое явление. Существует достаточно много определений, трактовок конфликта и методологических подходов к изучению конфликтов. Мы будем рассматривать конфликт *как один из способов взаимодействия людей, как противоречие, «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов воздействия»*<sup>89</sup>.

Структура конфликта включает следующие **основные элементы**: конфликтная ситуация, инцидент (повод), субъекты конфликта и их позиции, образ конфликта, объект, предмет, развитие и разрешение конфликта.

Конфликт чаще всего выражается формулой<sup>90</sup>:

---

<sup>89</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 591 с.

<sup>90</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. 3-е изд. СПб.: Питер, 2016. 576 с.

$K \text{ (конфликт)} = KC \text{ (конфликтная ситуация)} + И \text{ (инцидент)}$ .

**Конфликтная ситуация** рассматривается как противоречие в интересах и потребностях сторон, на которое влияют объект и субъекты (стороны), их позиции, а также образ конфликта (представление участников конфликта о себе, о другом (или о других сторонах), о ситуации, в которой протекает конфликт).

**Объект конфликта** – реальный (или идеальный) предмет или объект, из-за которого возникает конфликт, иногда он осознанно или бессознательно подменяется одним из участников конфликта.

**Субъекты (стороны) конфликта** – люди (или группы), которые участвуют в конфликте. Внешние и внутренние позиции участников конфликта определяются их целями, интересами, ценностями и установками.

На возникновение и развитие конфликта может влиять образ конфликтной ситуации у участников конфликта, различное видение противоречий между ними.

**Развитие (динамика) конфликта.** Традиционно выделяются следующие стадии (фазы) развития конфликта:

1. **Латентная фаза** (стадия потенциального конфликта) характеризуется напряженностью сторон конфликта, объективным или субъективным противоречием ценностей, установок или интересов участников конфликта, но открытого взаимодействия еще нет, установки сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытое взаимодействие отсутствует.

2. Начало **открытого конфликта** связано с возникновением конфликтной ситуации, когда хотя бы одна из сторон конфликта осознает ущемленность собственных интересов, позиций, ценностей и переходит к непосредственной активности.

**Инцидентом (поводом)** порой может быть слово, действие, поступок, который переполняет чашу терпения кого-то из участников, вызывая негативные эмоции и провоцируя на активные действия.

С переходом к конфликтному поведению начинается стадия **конфликтных действий**. На этом этапе блокируются дей-

ствия другого участника, ущемляются его интересы, достижения, цели. Эта стадия является более острой и динамичной, эмоциональной.

Людьми двигают чувства обиды, гнева, несправедливости, на негативном эмоциональном фоне меняется восприятие другой стороны конфликта, возникает устойчивое негативное отношение к нему. Возникает цепная реакция, которая приводит к эскалации и экспансии конфликта и превращает его в затяжное столкновение.

**«Эскалация» конфликта** – резкая интенсивность борьбы, увеличение напряженности, предубежденности по отношению к другому участнику. На пике эскалации восприятие другой стороны четко связывается с образом врага, который лишается человеческих черт и обесценивается, абсолютизируется позитивная оценка себя и негативная – другого участника конфликта.

**«Экспансия» конфликта** – вовлечение в конфликт все большего числа участников, увеличение конфликтных действий, умножение остроты высказываний и негативных установок по отношению друг к другу. На этой стадии возникает открытое противоборство, может произойти кризис и разрыв отношений между участниками конфликта.

3. **Завершение конфликта** – это его окончание независимо от причин, по которым возник конфликт. Конфликт завершается в том случае, когда объективно изменяется конфликтная ситуация либо происходит изменение образа конфликтной ситуации в сознании участников конфликта.

Основные **формы завершения конфликта**: разрешение, урегулирование, затухание, устранение либо перерастание в другой конфликт.

**Разрешение конфликта** – это совместная деятельность сторон конфликта, которая направлена на решение проблемы, в результате которой возникло противоречие. Для разрешения конфликта необходимо, чтобы изменились позиции участников конфликта, их отношение друг к другу. В то же время конфликт может остаться неразрешенным, если участники конфликта твердо стоят на позициях конфронтации по отношению друг к

другу. Урегулирование конфликта происходит при участии третьей стороны (медиатора, который может быть как официальным, так и неофициальным).

**Затухание конфликта** – временное прекращение конфликтных действий при напряженных отношениях между участниками, когда истощены обоюдные ресурсы, потеряны или изменились мотивы борьбы, потеряны смыслы противостояния. Иногда конфликт переходит в скрытую форму.

**Устранение** конфликта предполагает ликвидацию основных элементов конфликта. Иногда устранение конфликта связано с необходимостью решительных действий третьей стороны в ситуациях угрозы насилия, гибели, травматизации, ситуации реальной опасности. Иногда конфликт может перерасти в другой конфликт в ситуации возникновения нового противоречия.

Конфликты в общении могут возникать в силу разных причин – искажения информации, двоякого толкования ситуаций и событий, расхождений в их оценке, в различных взглядах и мнениях, установках и ценностях, в индивидуальных особенностях людей, уровне их образования, различиях в ролевом поведении.

Одной из основных причин возникновения конфликтов в организациях являются плохие коммуникации. Неполная или неточная передача информации, отсутствие необходимой информации является не столько причиной, сколько следствием конфликта. Основными проблемами передачи информации, провоцирующей конфликты, автор называет неоднозначные критерии оценки качества деятельности сотрудников, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, предъявление взаимоисключающих требований к работе, которые могут возникать из-за некомпетентности руководителей, их неумения довести до сведения подчиненных точное описание их функционала, задач и целей совместной деятельности сотрудников в организации<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Захараш Т.Б. Психология общения: учеб. пособие / Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону. М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2013. 116 с.

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были описаны стратегии конфликтного поведения людей, которые демонстрируют люди в зависимости от личностных особенностей, реальной ситуации, мотивов и целей межличностного взаимодействия:

1. **Стиль конкуренции** (борьбы, соперничества, противоборства, подавления) выражается в активной борьбе за свои интересы, достижение власти, в принуждении, доминировании. Данная стратегия применяется, когда ситуация очень значима для человека, она воспринимается им как вопрос «жизни или смерти», победы или поражения, и в случае сопротивления он демонстрирует жесткую позицию и непримиримый антагонизм. Данную стратегию чаще используют люди с высоким статусом, сильным характером, доминантные, властные, жесткие.

2. **Стиль сотрудничества** наиболее эффективен при разрешении конфликтов. Этот стиль предполагает открытый обмен мнениями, поиск и выработку общего решения, общую заинтересованность во всестороннем решении проблемы и партнерство. В то же время сотрудничество затруднено или невозможно при конфликте несовместимых интересов или ценностей.

3. **Стиль компромисса** предполагает взаимные уступки как промежуточный вариант урегулирования разногласий, он основывается на частичном принятии позиций оппонента и снижении своих требований ради условного равенства.

4. **Стиль уклонения** (ухода, избегания) люди демонстрируют тогда, когда они не заинтересованы в конфликтном взаимодействии, когда соперник слишком силен, а исход очевиден. Человек уходит от конфликта, порой не расценивая ситуацию как реально конфликтную, не замечая ущемленности собственных интересов, используя психологические защиты («выведенного яйца не стоит» для него как будто проблема). Уход может быть связан и с личностными особенностями людей (ригидность, тревожность, робость, подозрительность). Данная стратегия очень часто деструктивна, конфликт не разрешается при его наличии.

5. **Стиль приспособления** (уступки) основан на принятии позиции другой стороны и сохранении отношений, порой в

ущерб себе («худой мир лучше доброй ссоры»), а порой как промежуточная стратегия при взятии реванша в другой спорной ситуации.

Стратегии поведения в конфликте реализуются через различные тактики: тактика захвата и удержания объекта конфликта, тактика физического и психологического насилия (ущерба), тактика давления, тактика демонстративных действий, тактика санкционирования, тактика коалиций, тактика фиксации своей позиции, тактика дружелюбия, тактика сделок и др.<sup>92</sup>

Каждая стратегия поведения в конфликте определяется направленностью интересов на себя или другого человека, на сохранение или разрушение межличностных отношений в соответствии с собственными целями, мотивами и ценностями. Также во многом выбор стратегии поведения зависит от особенностей темперамента людей, характера, типологических личностных черт.

Существуют различные типологии конфликтных личностей, имеющих акцентуированные (или даже психопатические) черты характера. *Ф.М. Бородкин* и *Н.М. Коряк* одними из первых описали **типологии конфликтных личностей**<sup>93</sup>:

1) *демонстративные* конфликтные личности, которые стремятся быть в центре внимания, инициируют конфликты, привлекая к себе внимание любой ценой (скандалами, хвастовством, необычными увлечениями, ложью, болезнями и т.д.);

2) *ригидные* конфликтные личности: обладают такими чертами, как обидчивость, подозрительность, мстительность, самонадеянность, имеют завышенную самооценку, некритически относятся к своим поступкам;

3) *неуправляемые* конфликтные личности, агрессивные, импульсивные, с низким самоконтролем своих эмоций, побуждений и действий, непредсказуемые в поведении;

---

<sup>92</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 591 с.

<sup>93</sup> Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание. Конфликт!: общество и личность. М.: Книга по Требованию, 2013. 190 с.

4) *сверхточные* конфликтные личности, добросовестные, требовательные к себе и другим, подозрительные, сомневающиеся во всем, мелочные, педантичные;

5) *целенаправленные* конфликтные личности, паранойяльного склада, использующие конфликт как средство достижения собственных целей, рациональные, умело использующие техники общения в споре, склонные к манипуляциям в собственных интересах;

6) *бесконфликтные* конфликтные личности: стремятся со всеми примириться, всем угодить и услужить и этим провоцируют новые конфликты.

В то же время нельзя однозначно утверждать, что данные черты личности или характера непременно спровоцируют конфликтную ситуацию. Стратегии поведения в конфликте определяются двумя группами факторов – факторами ситуации и личностными факторами. Когда-то это соотношение описал формулой *Курт Левин*, определив поведение человека ( $B$  – behavior) как производное (function) от обстоятельств внешней среды (ситуации) и личностных свойств человека (environment, personality):

$$B = f(E, P).$$

Факторы ситуации позволяют личности оценить успешность применения той или иной стратегии для достижения своих целей, а определив статус другого участника конфликта, также использовать разные стратегии и тактики поведения в конфликте. Личностный фактор связан с отстаиванием людьми либо своих, либо чужих интересов – в зависимости от мотива. Акцентуации характера человека также влияют на выбор стратегии поведения в конфликтном взаимодействии и общении.

Полезные рекомендации по эффективному инициированию конфликтного разговора дают *Рудольф и Кэтлин Вердерберы*<sup>94</sup>:

---

<sup>94</sup> Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб.: ПРАЙМ ЕВРОЗНАК, 2003. 320 с.



1. Признайте, что у вас есть проблема.
2. Опишите потенциальный конфликт с точки зрения поведения, которое вы наблюдаете, а также возможных последствий и ваших ощущений.
3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора.
4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей.
5. Продумайте, что сказать, прежде чем вы столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно.

Советы по выработке конструктивных навыков реагирования на конфликт<sup>95</sup>:

1. Отключитесь от ситуации.
2. Обращайте внимание на невербальные сигналы и вербальное сообщение.
3. Проявляйте эмпатию, искренний интерес и заботу.
4. Выскажите вслух и объясните, как вы понимаете проблему, а также задайте вопросы, чтобы уточнить, в чем ее суть.
5. Ищите общее в ваших позициях, выделяя в жалобе другого человека то, с чем вы можете согласиться.
6. Предложите рассмотреть альтернативные решения.

Отсутствие конфликтов не является надежным показателем успешного межличностного общения<sup>96</sup>. Вместо открытых конфликтов могут демонстрироваться формальные контакты, а подчеркнуто вежливый тон может маскировать напряженность в отношениях.

*В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погорьша* выделяют следующие критерии успешного общения: контактность, психологическая близость, доверительные отношения, способствующие достижению общих целей; удовлетворенность самим процессом общения и отношениями, отсутствие трудностей (напряженности, скованности, психологических барьеров в обще-

---

<sup>95</sup> Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб.: ПРАЙМ ЕВРОЗНАК, 2003. 320 с.

<sup>96</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

нии), достижение и сохранение психологического контакта с партнером по общению, психологическая совместимость.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение конфликта и назовите его основные признаки.
2. Каковы основные компоненты и структура конфликта?
3. Что такое эскалация и экспансия конфликта?
4. Каковы причины возникновения конфликтов в общении?
5. Что такое «конфликтная личность»?
6. Почему выбор стратегии поведения в конфликте определяется не только чертами характера, но и факторами ситуации?
7. Почему отсутствие конфликтов не гарантирует эффективного общения?

## **ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

*Не получить того, что ты хочешь, –  
почти то же самое, что не получить совсем ничего.  
Аристотель*

Переговоры являются универсальной моделью разрешения конфликта.

Основная **цель переговоров** – найти взаимоприемлемое совместное решение, используя различные пути к достижению соглашения. Переговоры могут вестись как на основе сотрудничества, так и в ситуации конфликтного взаимодействия для того, чтобы разрешить или минимизировать конфликт, открыто обсуждая разногласия.

**Деловые переговоры** – специфический вид делового общения, неотъемлемая часть бизнеса и менеджмента, средство урегулирования конфликтов и споров, обмен мнениями с деловыми целями. Процесс переговоров сопровождает деятельность

бизнес-структур практически ежедневно, поэтому мастерство ведения переговоров в деловом взаимодействии необходимо.

Переговоры могут иметь различные **функции**: информационную, коммуникативную, регуляционную, контролирующую, координационную, пропагандистскую, функцию отвлечения внимания, функцию проволок и др.<sup>97</sup>

Существуют различные **классификации переговоров** (по А.Я. Анцупову, А.И. Шипилову): о продлении действующих соглашений, о нормализации конфликтных отношений, о перераспределении (ресурсов), о создании новых условий и отношений. Кроме того, переговоры могут быть официальными и неофициальными, внешними и внутренними.

Деловые переговоры могут различаться по своим **целям**: заключение договора о поставках, о проведении научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.<sup>98</sup>

#### ***Основные принципы переговоров*<sup>99</sup>:**

- 1) стороны должны иметь добрую волю по достижению согласия;
- 2) каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах;
- 3) стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров;
- 4) стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.

Выделяют следующие основные **этапы переговорного процесса**:

#### **1. Подготовка переговоров.**

---

<sup>97</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591 с.

<sup>98</sup> Данилова С.В. Деловые переговоры как основная форма деловой коммуникации // Филология и лингвистика в современном обществе: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). М.: Буки-Веди, 2016. С. 112–115.

<sup>99</sup> Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры. М.: Академия, 2007. 192 с.

*«Большинство переговоров выигрываются или проигрываются еще до того, как они начнутся, – все зависит от качества подготовки. Тот, кто надеется на успешную "импровизацию", зачастую глубоко ошибается. Даже если таким людям удастся достичь соглашения, они нередко упускают возможности взаимной выгоды, которые могли бы появиться в результате подготовки. Чем сложнее переговоры, тем интенсивнее должна быть подготовка», – писал один из основателей знаменитого Гарвардского переговорного проекта Уильям Юри<sup>100</sup>.*

*Организационная сторона* подготовки включает формирование делегации, определение места и времени встречи, повестку дня, согласование с заинтересованными организациями. *Содержательная сторона* подготовки к переговорам включает анализ проблемы и интересов участников, формирование общего подхода (концепции) и собственной позиции на переговорах, наличия альтернатив, собственных интересов и интересов партнера, определение возможных вариантов решения<sup>101</sup>.

## **2. Ведение переговоров.**

Переговоры начинаются с обсуждения проблемы. На первом этапе ведения переговоров уточняются интересы, концепции и позиции обеих сторон, далее следует этап обсуждения (аргументации), максимально подробного обоснования собственной позиции, за которым следует этап согласования позиций (вначале общей формулы, затем – конкретных деталей).

## **3. Анализ результатов переговоров.**

Анализ результатов переговоров является заключительным периодом переговорного процесса. Индикатором успеха являются субъективные оценки переговоров и их результатов участниками переговоров. Если обе стороны конструктивно оценивают результаты переговоров – их можно считать успешными. Успешные переговоры предполагают решение проблемы и одинаково высокую оценку ее решения. Показателем успешности переговоров является выполнение обеими сторонами взятых на

---

<sup>100</sup> Юри У. Преодолевая НЕТ, или Переговоры с трудными людьми. М.: Эксмо, 2008. 240 с.

<sup>101</sup> Там же

себя обязательств. После окончания переговоров взаимодействие сторон продолжается. Осуществляется выполнение принятых обязательств, а также контроль за их выполнением.

*Г.В. Бороздина* предлагает основные **правила**, способствующие поддержанию благоприятного психологического климата и успеху переговоров<sup>102</sup>:

1. Рациональность ведения переговоров.
2. Понимание партнеров по переговорному процессу.
3. Общение с другой стороной переговоров.
4. Достоверность информации.
5. Отсутствие поучающего тона.
6. Принятие позиции партнера, попытка «встать на его место».

Существуют два варианта **типовых переговорных стратегий** – стратегия *позиционного торга* и стратегия *переговоров по интересам*.

В соответствии со стратегиями в переговорах применяются различные тактические приемы<sup>103</sup>.

*1. Тактические приемы, используемые в рамках концепции торга:*

- первоначальное запрашивание максимально возможного;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- вымогательство;
- постановка партнера в безвыходную ситуацию;
- ультимативность требований;
- угроза;
- шантаж;
- выдвижение требований по нарастающей;
- «салями» (информация о собственных интересах и самооценках дается очень маленькими порциями);
- затягивание переговоров;
- выжидание;

---

<sup>102</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения...

<sup>103</sup> Лебедева М.М. Технология ведения международных переговоров: учебник. М.: Аспект Пресс, 2017. 208 с.

- обвинение и навешивание «ярлыков»;
- блеф;
- отказ от собственных предложений;
- двойное толкование (неоднозначный смысл в документе – соглашении).

2. *Тактические приемы, направленные на совместный с партнером анализ проблемы:*

- анализ общих интересов и общих моментов в позициях;
- постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов;

- поиск общей «зоны решения»;
- разделение проблемы на отдельные составляющие.

3. *Тактические приемы, носящие двойственный характер:*

- «пакетирование» (увязывание нескольких предложений и вопросов в одном пакете). Использование пакета в рамках торга – увязывание в один пакет как привлекательных, так и невыгодных решений;

- блоковая тактика. Согласование своих действий с партнерами, выступающими единым блоком;

- возвращение к дискуссии как вариант закрытия позиции, если необходимо избежать подписания договора (в рамках концепции торга) или как вариант углубленного поиска совместного решения проблемы.

Специалисты, занимающиеся проблемами подготовки и проведения переговоров, считают, что *при умелом ведении переговоров «хороший» результат всегда может быть достигнут*. Но бывает недостаточно принятия решения о выборе стратегии переговоров еще недостаточно. В процессе переговоров могут возникнуть конфликтные ситуации, усугубляющие враждебность. Поэтому в процессе деловых переговоров необходимо понимать, какие переговорные стратегии могут привести к конфронтации, а какие – ориентировать на сотрудничество. В табл. 3 представлены стратегии взаимодействия по *А.П. Панфиловой*<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. СПб.: Знание, 2004. 495 с.

Таблица 3

Стратегии взаимодействия, ориентированные на конфликт	Стратегии взаимодействия, ориентированные на консенсус
1. <i>Возражать:</i> «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. <i>Задавать вопросы:</i> «Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»
2. <i>Поучать:</i> «Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»	2. <i>Констатировать:</i> «Это новый аспект вопроса для меня»
3. <i>Оправдывать:</i> «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»	3. <i>«Я»-обращение:</i> «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»
4. <i>Убеждать:</i> «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. <i>Внимательно слушать:</i> «Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но ...»
5. <i>Утверждать, настаивать:</i> «По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»	6. <i>Аргументация к выгоде:</i> «Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»
6. <i>Провоцировать, игнорировать, иронизировать:</i> «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому»	—

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды деловых переговоров вы знаете?
2. Какими могут быть последствия плохо подготовленных переговоров?
3. Что такое переговорная стратегия торга? Когда она используется?
4. Назовите тактические приемы, используемые в рамках торга? Почему они носят манипулятивный характер?
5. Назовите тактические приемы в переговорах, направленные на совместное решение проблемы.
6. В чем преимущества партнерского подхода к переговорам?
7. Какие требования должны предъявляться к участникам переговоров?
8. Назовите основные этапы переговоров.

### КРИТИКА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Критика является неотъемлемой составляющей делового общения в любых его видах. Умение правильно преподносить критику и правильно на нее реагировать – важный компонент коммуникативной компетенции<sup>105</sup>.

**Критика** содержит в себе взаимосвязанные процессы познания и раскрытия в той или иной форме противоречий, ошибок, недостатков, неточностей, возникающих по объективным или субъективным причинам в рабочем процессе с целью их преодоления.

Е.Н. Скаженик приводит следующие определения слова «критика»: а) обсуждение с целью дать оценку; б) отрицатель-

---

<sup>105</sup> Исенко С.П. Критика и реагирование на нее как компоненты коммуникативной компетенции личности // Концепт. 2014. № 5. С. 21–25.



ное суждение с целью указания недостатков; в) проверка достоверности чего-либо<sup>106</sup>.

Эффективность критики и то, как ее воспримет адресат, зависит от многих факторов, в том числе:

- наличие и степень доверия к критикующему;
- уважение и симпатия к тому, кто высказывает критику.

Различают позитивную (или конструктивную) и разрушительную (или деструктивную) критику.

**Позитивная** критика является объективной и имеет следующие особенности:

- ситуативно уместна;
- осуществляется в присутствии объекта критики;
- предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал;
- опирается только на конкретные факты и аргументы;
- конечной целью такой критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем;
- цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок.

Разрушительная критика, напротив:

- по форме выражения монологична;
- чаще всего содержит замечания в грубой форме, агрессивна;
- принижает самооценку личности;
- не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого;
- не предполагает двух позиций, которые взаимно уточняют или вырабатываются в процессе критики;
- у автора такой критики только одна точка зрения, он заранее находится в позиции изначально правого человека.

---

<sup>106</sup> Скаженик Е.Н. Деловое общение...

Таким образом, как отмечает С.П. Исенко, критика может называться **созидательной, деловой, конструктивной**, если она *справедлива, содержит точное описание критикуемых действий и поступков, их воздействие на других людей, если она не ущемляет чувство собственного достоинства критикуемого, указывает пути преодоления обнаруженных недостатков, стимулирует его положительную самооценку и желание добиться еще лучших результатов, если она применяется в особых случаях, то есть не является повседневной и привычной*<sup>107</sup>.

Кроме того, необходимо учитывать, что в диалоге нельзя сразу переходить к критике. Если рассматривать алгоритм критики, можно выделить следующие этапы:

- 1) создание благоприятной обстановки, прочного позитивного контакта с собеседником (для того чтобы быть уверенным, что он готов воспринимать критику, расположен к ней);
- 2) высказывание критического замечания (конструктивной критики);
- 3) осуществление обратной связи;
- 4) завершение критики (эмоционально поддержать, для того чтобы оставить хорошее впечатление после беседы, предложить помощь и т.д.).

Получить обратную связь от критикуемого означает определить его реакцию на критику, которая может быть:

- адекватной (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой);
- интрапунитивной (реакция – вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, закрытые жесты и т.д.). В этом случае необходимо снять обиду с помощью разнообразных психологических приемов. Например, сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не займет много времени, затем использовать прием «авансированная похвала» – высказать уверенность в том, что критикуемый вполне справится с предлагаемыми изменениями;

---

<sup>107</sup> Исенко С.П. Критика и реагирование на нее как компоненты коммуникативной компетенции личности...

- экстрапунитивная (реакция – вовне) – агрессия (суженные зрачки, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т.д.). В данном случае целесообразно предложить критикуемому самому решить, принимать ли высказанные пожелания или отвергать, дать ему время.

В конструктивной критике всегда должно присутствовать условие сохранения чувства собственного достоинства, психологического комфорта, уважительное отношение собеседников друг к другу.

По мнению С.П. Исенко, для того чтобы увеличить возможность восприятия критики, уменьшить вероятность оборонительной реакции критикуемого, способствовать позитивному изменению его поведения, необходимо также соблюдать следующие правила:

- критиковать исключительно в присутствии объекта критики;
- учитывать социальный статус и роль участников общения в конкретной коммуникативной ситуации;
- критиковать желательно без свидетелей, чтобы критикуемый мог «сохранить лицо»;
- критиковать не личность собеседника, а его действия, и то лишь те, которые можно изменить;
- говорить не только о плюсах своих доказательств или предложений, но и о минусах (это обезоруживает оппонента и придает вашим аргументам больший вес);
- сосредоточить внимание не на прошлых ошибках, а на настоящем и будущем, и потому отказаться от выражений «Я давно уже хотел сказать...», а также избегать слов «всегда» и «никогда», так как они позволяют заподозрить критикующего в предвзятости;
- использовать точные и подробные описания критикуемых действий, поступков и их последствий, не путая при этом факты и мнения;
- вместо оценки поступка описывать посредством «Я-сообщений» или «Я-посланий» собственные эмоциональные состоя-

ния, возникшие в результате него. «Я-сообщения» не снижают возможности для последующих коммуникаций каждого из партнеров по общению друг с другом, другими или собой в качестве свободной личности, поэтому вместо такого рода речевых оборотов, как «когда вы кричите...», «когда вы опаздываете...», «когда вы лжете...», лучше использовать такие «Я-сообщения», как «когда при мне повышают голос...», «когда мои учащиеся опаздывают...», «когда мне говорят неправду...».

Авторы книги «Гроссмейстер общения» С. Дерябо и В. Ясвин справедливо утверждают: «Безусловно, говорить с помощью “Ты-суждений” значительно легче, чем подыскивать “Я-послания”, и, кажется, такие фразы более действенны. А что?.. “Ты болван!” – и все ясно. Но это иллюзия. “Ты-суждения” редко достигают цели, и даже когда дают, на первый взгляд, положительный эффект, все равно являются миной замедленного действия, которая рано или поздно, но когда-нибудь взорвется. Зато некоторые усилия по перестраиванию себя на “Я-послания” окупаются сторицей»<sup>108</sup>.

И критикующему, и критикуемому в процессе общения запрещается:

- приписывать партнеру дурные намерения;
- демонстрировать знаки своего превосходства;
- игнорировать интересы партнера по общению;
- задевать «болевы́е точки» и уязвимые места партнера.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какую критику можно назвать позитивной, а какую – деструктивной?
2. Как следует реагировать на критику, если замечания высказаны вам?
3. Как следует вести себя с человеком, который по той или иной причине не умеет воспринимать критику?

---

<sup>108</sup> Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, 2008. 160 с.

4. Как следует выстраивать диалог, если вы хотите высказать критические замечания?

5. Прежде чем приступать к критике, что необходимо сделать и для чего?

6. При каких формах деловой коммуникации уместна критика?

7. При каких формах деловой коммуникации критика неуместна и почему?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для студ. вузов. М: Аспект пресс, 2004. 365 с.
2. Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А. Культура делового общения: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 156 с.
3. Бахтин М.М. Формы времени и хронотопа в романе. Очерки по исторической поэтике // Вопросы литературы и эстетики. М.: Худ. лит., 1975. С. 234–407.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: ЭКСМО, 2015. 427 с.
5. Бобнева М.И. Нормы общения и внутренний мир личности // Социальная психология в трудах отечественных психологов. СПб.: Питер, 2016. С. 339–362.
6. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком: монография. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. 200 с.
7. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1998. 224 с.
8. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология общения: учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2019. 463 с.
9. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Этика и психология делового общения. М.: Юрайт, 2013. 463 с.
10. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. 320 с.
11. Горелов И., Енгальчев В. Безмолвный мысли знак: рассказы о невербальной коммуникации. М.: Молодая гвардия, 1991. 240 с.
12. Журавлев А.Л. Социальная психология: учеб. пособие. М.: ПЕР СЭ, 2002. 351 с.
13. Захараш Т.Б. Психология общения: учеб. пособие / Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, филиал в г. Ростове-на-Дону. М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2013. 116 с.
14. Зельдерович Б.З. Деловое общение: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2007. 456 с.

15. Игебаева Ф.А., Надыршина Я.А. Особенности слушания в деловой коммуникации // Экономика и социум. 2015. № 6–3 (19). С. 67–70.
16. Измайлова М.А. Деловое общение: учеб. пособие. 4-е изд. М.: Дашков и К°, 2011. 252 с.
17. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2009. 576 с.
18. Исенко С.П. Критика и реагирование на нее как компоненты коммуникативной компетенции личности // Концепт. 2014. № 5. С. 21–25.
19. Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1985. 431 с.
20. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. 3-е изд. М.: Смысл, 2005. 277 с.
21. Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник; НИЦ ИНФРА-М, 2017. 256 с.
22. Кузин А.Ю., Кузина Ю.И. Психология делового общения: практикум. Томск: Изд-во Томск. политехн. ун-та, 2009. 80 с.
23. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.
24. Лабунская А.В. Психология затрудненного общения. М.: АCADEMA, 2001. 288 с.
25. Леонтьев А.А. Психология общения. М.: Смысл, 1998. 365 с.
26. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.
27. Линчевский Э. Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. М.: Альпина Паблишер, 2019. 288 с.
28. Лотман Ю.М. Структура художественного текста. СПб.: Искусство-СПб., 1998. 284 с.

29. Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: искусство общения с людьми: учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. 224 с.
30. Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2007. 793 с.
31. Милич П. Как проводить деловые беседы / общ. ред. предисл. и послеслов. В.М. Шепеля; пер. М.Б. Беляковский. 2-е изд., стер. – М.: Экономика, 1987. 208 с.
32. Моль А. Социодинамика культуры: пер. с франц. / предисл. Б. В. Бирюкова. 3-е изд. М.: Издательство ЛКИ, 2008. 416 с.
33. Немов Р.С. Психология: в 2 кн. 4-е изд. М.: ВЛАДОС, 2003. Кн. 1. Общие основы психологии. 688 с.
34. Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. М.: Академия, 2013. 368 с.
35. Панфилова А.П., Долматов А.В. Культура речи и деловое общение: учебник и практикум для среднего профессионального образования: в 2 ч. / под общ. ред. А.П. Панфиловой. М.: Юрайт, 2017. Ч. 1. 231 с.
36. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 415 с.
37. Рева В.Е. Деловое общение: учебное пособие. Пенза: ПГУ, 2003. 240 с.
38. Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии. М.: Изд-во АН СССР, 1959. 354 с.
39. Свенцицкий А.Л. Социальная психология. М.: ТК Велби, 2003. 336 с.
40. Серебрякова А.А., Овсянникова Е.А. Основы психологии. М.: Флинта, 2015. 131 с.
41. Скаженик Е.Н. Деловое общение. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. 180 с.
42. Фомин Ю.А. Психология делового общения. Минск: Амалфея, 2001.
43. Френк Б. Практическое пособие по деловой переписке. М.: ПРИОР, 2000.



44. Шашкова Н.В. Этические принципы деловой коммуникации (к проблеме критериев эффективности) // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия: Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. 2013. – № 3. С. 19–24.

45. Шейнов В.П. Искусство убеждать: технология скрытого управления людьми. Минск: Харвест, 2010. 464 с.

46. Эксакусто Т.В. Основы психологии делового общения: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015.– 162 с.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»**

### **Тема**

#### ***«Технологии делового общения. Культура общения по телефону»***

**Цель:** раскрыть основные понятия темы; систематизировать знания.

**Задание:** составление опорного конспекта по теме.

**Форма представления задания:** просмотр конспекта; устный опрос.

**Контроль качества выполненной работы:** просмотр конспекта, устный опрос.

Критерии оценки выполненной работы: соответствие конспекта теме; аккуратность и правильность написания опорного конспекта; логичность; правильность использования терминологии.

**Требования к выполнению:** используя лекционный материал и дополнительные источники информации, составить опорный конспект по теме в соответствии с планом.

План:

1. Подготовка к деловому разговору по телефону.
2. Длительность деловой беседы по телефону.
3. Выражения, которых следует избегать.
4. Выражения, рекомендованные для делового общения по телефону.
5. Особенности делового телефонного разговора.

#### **Рекомендуемые источники информации:**

1. Ефимова Н.С. Психология общения: практикум по психологии: учеб. пособие. М.: ФОРУМ; ИНФА-М, 2013. 192 с.
2. Ефимова Н. С. Основы общей психологии: учебник. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2014. 288 с.
3. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология общения: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2013. 317 с.

**Тема**  
**«Психологическая сторона делового общения.**  
**Характеристика делового общения»**

**Цель:** систематизировать знания о социальных ролях.

**Задание:** заполнение таблицы «Анализ социальных ролей».

**Форма представления задания:** таблица.

**Контроль качества выполненной работы:** проверка таблицы.

Критерии оценки выполненной работы: соответствие заполненной таблицы заданию; аккуратность и правильность заполнения таблицы; логичность; правильность использования терминологии.

**Требования к выполнению:** используя источники информации, заполнить таблицу «Анализ социальных ролей». Указать не менее девяти социальных ролей.

Пример:

РОЛЬ	ПРАВА	ОБЯЗАННОСТИ	МОИ ОЖИДАНИЯ	ОЖИДАНИЯ ОКРУЖАЮЩИХ
Студент	Получать образование	Хорошо учиться	Получение необходимых знаний, яркая студенческая жизнь	Посещение занятий без опозданий и пропусков, выполнение самостоятельной работы, проявление инициативы, успешная сдача сессии

**Рекомендуемые источники информации:**

1. Ефимова Н.С. Психология общения: практикум по психологии: учеб. пособие. М.: ФОРУМ: ИНФА-М, 2013. 192 с.
2. Ефимова Н.С. Основы общей психологии: учебник. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2015. 288 с.
3. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология общения: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2013. 317 с.

4. Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. 3-е изд. М., 2006.
5. Ойстер К. Социальная психология групп / под ред. А. Бродоцкой. СПб.; М.: Прайм-ЕВРОЗНАК; ОЛМА-ПРЕСС, 2004. 224 с.
6. Горанчук В.В. Психология делового общения и управления: теория и практика: учебное пособие. СПб.; М.: Нева, 2003. – 288 с.
7. Душкина М.Р. Психология влияния: деловое общение. СПб.: Питер, 2004. 224 с.
8. Социальная психология / под ред. А.Л. Журавлева. М., 2002. 351 с.
9. Майерс. Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 1997. 688 с.
10. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию: пер. с англ. 7-е изд. М.: Аспект Пресс, 1998. 517 с.

### **Тема**

***«Технологии делового общения. Развитие навыков делового общения на собеседовании при трудоустройстве»***

**Цель:** изучить и систематизировать материал о подготовке, прохождении собеседования при устройстве на работу.

**Задание:** написать резюме.

**Форма представления задания:** резюме.

**Контроль качества выполненной работы:** просмотр готового резюме.

**Требования к выполнению:** написание резюме должно способствовать углубленному усвоению материалов программы, повышению квалификации и приобретению навыков в области решения практических задач и ситуаций из области психологии делового общения. Его выполнение требует от студента не только теоретических знаний из области психологии делового общения, но и умения анализировать, сопоставлять, делать обобщения, выводы и предложения.

Цель резюме – привлечь внимание к себе при первом, как правило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить вас на встречу.

Главный принцип резюме – подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным, насколько это возможно, то, что вашей сильной стороной не является.

Такое резюме должно:

- быть источником ваших биографических данных и информации о вашем профессиональном опыте;
- давать дополнительные сведения, которые заинтересуют работодателя и позволят подготовиться к проведению полноценного интервью с вами;
- отвечать на вопрос, соответствуете ли вы требованиям, установленным работодателем для данной работы.

Чтобы написать хорошее резюме, необходимо следовать принципу избирательности. Информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей, то есть в резюме стоит включать описание именно тех аспектов вашего опыта, которые значимы для позиции, на которую вы претендуете.

Варианты профессий необходимо выбрать из списка:

- шофер;
- тюремный надзиратель;
- кондуктор;
- смотритель за пандами в зоопарке (в Китае);
- переворачиватель пингвинов (в Антарктиде);
- частный сыщик;
- лесопатолог;
- космонавт;
- реаниматолог;
- палеонтолог;
- шоколадье.

### *Объем и требования к оформлению резюме*

Необходимо продумать несколько вариантов резюме – для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по e-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление: удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило – объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и нежелательно, – резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого, печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать «правильное» резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman. Строгий стиль оформления – неперемнное условие.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

8. Обязательно проверьте правописание.
9. Резюме должно быть написано простым языком.

### **Тема**

#### **«Этика и культура поведения. Профессиональная этика»**

**Цель:** систематизировать знания об этических нормах профессиональной деятельности.

**Задание:** разработка кодекса этики своей специальности.

**Форма представления задания:** кодекс этики.

**Контроль качества выполненной работы:** проверка кодекса, устный опрос при необходимости.

Критерии оценки выполненной работы: соответствие разработки кодекса заданию; аккуратность и правильность выполнения; логичность; правильность использования терминологии.

#### **Рекомендуемые источники информации:**

1. Ефимова Н.С. Психология общения: практикум по психологии: учеб. пособие. М.: ФОРУМ: ИНФА-М, 2013. 192 с.
2. Ефимова Н.С. Основы общей психологии: учебник. М.: ФОРУМ: ИНФА-М, 2015. 288 с.
3. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология общения: учебник. Ростов н/Д.: Феникс, 2013. 317 с.
4. Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. 3-е изд. М., 2006.
5. Ойстер К. Социальная психология групп / под ред. А. Бродской. СПб.; М.: Прайм-ЕВРОЗНАК; ОЛМА-ПРЕСС, 2004. 224 с.
6. Горанчук В.В. Психология делового общения и управления: теория и практика: учеб. пособие. СПб.; М.: Нева, 2003. 288 с.
7. Душкина М. Р. Психология влияния: деловое общение. СПб.: Питер, 2004. 224 с.

#### **Дополнительная информация**

Кодекс профессиональной этики представляет собой специализированный документ, действующий в отношении представителей определенного профессионального сообщества. Та-

кими актами обычно устанавливаются нормы профессионального поведения, особенности взаимоотношений с клиентами, меры дисциплинарной ответственности и порядок привлечения к ней.

Существующая тенденция к созданию саморегулируемых профессиональных сообществ в российской правовой среде вызвала необходимость разработки специальных документов – кодексов профессиональной этики. Такие акты принимаются руководящими органами определенного сообщества и распространяются на всех его членов. Нормы, которые включаются в кодекс профессиональной этики, преимущественно имеют морально-нравственный и процедурный характер, часто их нарушение не влечет одновременного нарушения действующего законодательства. Тем не менее органы соответствующего профессионального сообщества могут привлекать нарушителей к дисциплинарной ответственности, лишать специального статуса, что также закрепляется в таких кодексах.

**Пример 1.** Кодекс этики Американского общества государственного управления.

Американское общество государственного управления (ASPA) ставит своей целью развитие теории, практики и искусства государственного управления. Общество подтверждает свою ответственность за развитие духа профессионализма его членов и за повышение осознания этических принципов в государственной службе на своем примере. С этой целью мы, члены Общества, обязуемся следовать принципам:

- служить интересам общества;
- ставить интересы общества выше собственных;
- уважать конституцию и закон;
- уважать, поддерживать и изучать постановления правительства и законы, которые определяют обязанности государственных служб, работников и всех граждан;
- проявлять личную честность;
- соблюдать нормы безупречного поведения во всех видах деятельности, чтобы способствовать росту доверия к государственной службе;



- поддерживать организации, соблюдающие нормы этики;
- развивать индивидуальные способности и содействовать профессиональному росту других членов организации;
- стремиться к совершенствованию профессионального мастерства.

**Пример 2.** Кодекс этики Международной ассоциации управления городов/округов.

В цели этой ассоциации входит повышение профессионального уровня руководителей администраций городов, округов и других муниципальных служб. Для реализации этих задач каждый член Международной ассоциации управления городов/округов должен руководствоваться определенными этическими принципами:

1. Поддерживать идеи эффективного демократического местного управления, осуществляемого выборными чиновниками; считать профессиональное управление важной предпосылкой выполнения данной задачи.

2. В качестве облеченного доверием народа государственного служащего утверждать значимость и ценность услуг, оказываемых структурами управления, и осуществлять конструктивный, творческий и практический подход к делам города с чувством ответственности перед обществом.

3. Следовать высшим идеалам чести и честности во всех общественных и личных взаимоотношениях с тем, чтобы каждый член ассоциации мог заслужить уважение и доверие избранных должностных лиц, других чиновников, служащих и общественности.

4. Признавать, что основной функцией управления на местах всегда является служение интересам народа.

5. Вносить предложения по вопросам руководства избираемым должностным лицам, обеспечивая их необходимыми данными и рекомендациями по вопросам политики в качестве основ для принятия решений и постановки задач; претворять в жизнь политику избираемых должностных лиц.

6. Признавать, что избранные представители народа наделены полномочиями определять муниципальную политику; в то время как ответственность за ее исполнение лежит на кадровых чиновниках – членах ассоциации.

7. Воздерживаться от участия в выборах в законодательные органы, непосредственно регулирующие работу данной администрации, как и от участия в других видах политической деятельности, которая могла бы помешать выполнению профессиональных административных обязанностей.

8. Считать своим долгом постоянно совершенствовать собственное профессиональное мастерство, повышать компетенцию других членов ассоциации в использовании технологий управления.

9. Информировать местную общественность о деятельности муниципалитета; содействовать общению между гражданами и муниципальными чиновниками; поощрять дружелюбие и вежливость в обслуживании населения; стараться улучшить качество и имидж государственной службы.

10. Сопротивляться любому постороннему вмешательству в выполнение своих профессиональных обязанностей, помня, что все сотрудники должны содействовать проведению официальной политики без проявлений предвзятости, руководствуясь принципами морали и справедливости.

11. При рассмотрении кадровых вопросов, связанных с новыми назначениями, изменениями зарплаты, продвижениями по службе или дисциплинарными взысканиями, принимать решения справедливо и беспристрастно, учитывая заслуги работников.

12. Не искать привилегий, помнить, что самовосхваление или возвышение, а также выгоды, полученные за счет использования конфиденциальной информации или злоупотребления рабочим временем, являются нечестным поведением.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

### Упражнение «Инопланетяне»

Группа делится на две равные части (земляне и инопланетяне). Инопланетяне выходят за пределы аудитории. Преподаватель предлагает инопланетянам инструкцию: «Вы встретились с землянами. Их задача – любым способом выяснить те правила, по которым вы общаетесь». После того как инопланетяне получили инструкцию, они начинают вырабатывать правила и законы общения. Необходимо определить от 3 до 5 законов (например, землянам женского пола на все их вопросы отвечают только инопланетяне мужского пола, когда земляне произносят слово «планета», инопланетяне начинают хлопать и т.д.).

В это время преподаватель знакомит землян с инструкцией, которая звучит следующим образом: «Вы встретились с группой инопланетян, у которых есть определенные особенности. Вам нужно как можно больше информации получить об их планете и законах их общения. Вы можете любыми способами вступать в контакт с инопланетянами».

Вопросы для обсуждения после упражнения:

- Что помогло группе прийти к решению?
- Каким образом вам удалось определить правила и законы общения?
- Вы удовлетворены работой команды?
- Что понравилось в работе?
- Что бы вы сделали по-другому, если бы вам пришлось снова выполнять подобное упражнение?
- Какие выводы можно сделать из этой работы?

**Упражнение «Корабль»** (источник: Скаженик Е.Н. *Деловое общение*. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.)

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообща-

ет, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т.д.

Каждый участник должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

### **Кейс «Детектив»**

Все участники получают карточку, на которой написано одно утверждение (в зависимости от размера группы, каждый студент может получить до пяти карточек). Перед студентами стоит задача выступить в роли детективов и разгадать ситуацию. В результате им нужно назвать имя убийцы и восстановить картину событий подробно. Нельзя показывать карточки другим участникам, нельзя передавать карточки, нельзя складывать их вместе.

#### *Вариант 1*

- Лифтер видел мистера Келли идущим в квартиру мистера Скотта в 00:25.
- Лифтер заканчивал работу в 00:30.
- Было установлено, что тело мистера Келли было оттранспортировано на длительное расстояние.
- Мисс Смит видела мистера Келли идущим к дому мистера Джонса в 23:55.
- Жена мистера Келли исчезла после убийства.
- После убийства полиция не смогла найти мистера Скотта.
- Когда полиция постаралась найти мистера Джонса, то выяснилось, что он исчез.
- Лифтер сказал, что мисс Смит была в вестибюле дома, когда он уходил с работы.
- Мисс Смит часто сопровождала мистера Келли.
- Мистер Джонс говорил мистеру Келли, что собирается убить его.

- Мисс Смит сказала, что никто не покидал дом между 00:25 и 00:45.

- Кровь мистера Келли была обнаружена в машине мистера Скотта.

- Кровь мистера Келли была найдена на ковре в холле за квартирой мистера Джонса.

- При осмотре тела мистера Келли у него обнаружена пуля в бедре и ножевое ранение на спине.

- В 00:00 мистер Скотт выстрелил в человека, пытавшегося ворваться в его квартиру.

- Лифтер сообщил полиции, что он видел мистера Келли в 00:15.

- Пуля, обнаруженная в теле мистера Келли, была выпущена из пистолета мистера Джонса.

- Когда лифтер видел мистера Келли, его рана немного кровоточила, но он выглядел довольно неплохо.

- Нож с отпечатками крови мистера Келли был найден в саду мисс Смит.

- На ноже, найденном в саду мисс Смит, были обнаружены отпечатки пальцев мистера Скотта.

- Мистер Келли расстроил бизнес мистера Джонса, переманив его покупателей.

- Лифтер видел, что жена мистера Келли часто уходила из дома вместе с мистером Скоттом.

- Тело мистера Келли было обнаружено в парке.

- Тело мистера Келли было обнаружено в 01:30.

- Как заявил медэксперт, мистер Келли был убит за один час до того, как его нашли в парке.

### *Вариант 2*

- После 13:00 полиция не смогла отыскать садовника.

- В саду был найден молоток садовника со стертыми отпечатками пальцев и кровью Хадсона.

- Полиция заявила, что звонок был произведен со станции Луисвилль в 50 км от Питсберга.

- По показаниям Миссис Хадсон в 11:15 в дом заходил садовник.
- Все свои коллекции Хадсон завещал Шеперсону.
- Садовника нашли у матери на следующий день после убийства.
- На подоконнике окна мистера Хадсона были обнаружены отпечатки пальцев садовника.
- В саду был найден платок миссис Хадсон.
- Экономка доктора Шеперсона показала, что, уехав после звонка, доктор забыл положить в сумку инструменты и лекарства.
- Доктор Шеперсон вернулся домой в 11:30.
- Окна в комнате Хадсона были закрыты изнутри.
- Доктор Шеперсон, осмотревший мистера Хадсона в 10:55, заявил, что он абсолютно здоров.
- Соседи уверяли, что доктор Шеперсон был влюблен в сестру садовника, живущую с матерью, и часто тайно ее навещал.
- Согласно завещанию миссис Хадсон получила все деньги мужа.
- Женщина, позвонившая миссис Хадсон в 11:55, заявила, что мистер Хадсон мертв.
- По показаниям миссис Хадсон, за день до убийства Шеперсон приглашал Хадсона на дружескую вечеринку.
- Доктор Шеперсон долгое время был врачом Хадсона.
- Экономка уверяла, что когда доктор вернулся от Хадсонов, у него в сумке что-то было.
- Соседи уверяли, что мистер Хадсон собирался уволить садовника.
- После похорон миссис Хадсон уехала из города.
- Замок на двери мистера Хадсона защелкивался автоматически.
- По сообщению полиции, смерть наступила между 11 и 12 часами.

- В 12:30 Шеперсон прибежал к Хадсону и, выломав дверь, обнаружил, что Хадсон мертв.
- В 11:25 в дом заходила молочница и оставила в прихожей молоко.
- Уходя из дома, садовник заявил, что мистер Хадсон заперся в кабинете, не отвечает на стук и что-то напевает.
- Садовник видел, как в 11:05 доктор Шеперсон вышел из дома Хадсона.
- В свободное время Хадсон любил посещать Луисвилльский клуб любителей пива.
- Прибывшая в 13:00 полиция заявила, что Хадсон скончался от удара по голове тупым предметом.
- Садовник приходил к мистеру Хадсону, чтобы отпроситься с работы для поездки в Луисвилль, где у него живет мать.
- Мистер Хадсон неплохо пел в школьном ансамбле.
- Молочница слышала голос мистера Хадсона и странный свист и поскрипывание.
- В 11:25, проходя мимо комнаты мистера Хадсона, миссис Хадсон слышала, как он что-то напевал.
- Хадсон и Шеперсон дружили со школы и оба коллекционировали древние рукописи, марки, магнитофонные записи и монеты.
- По показаниям матери, садовник приехал в Луисвилль около 14 часов.
- В 12:00 миссис Хадсон позвонила доктору Шеперсону потому, что была обеспокоена телефонным звонком.
- На шпингалетах были обнаружены отпечатки пальцев миссис Хадсон.

**Решение кейсов** (источник: *Линчевский Э. Управленческое общение: все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.*)

Свои ответы аргументируйте. Где необходимо, последовательно пропишите подробно все действия.

Кейс 1. Опоздание. Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

Кейс 2. Приглашение. Недавно я поступила на работу в качестве начальника одного из отделов солидного предприятия. Коллектив мне достался сложившийся, дружный. Более того, сотрудники любят собираться вместе в нерабочее время у кого-нибудь дома. И вот настал момент, когда меня тоже пригласили на такую вечеринку. Я в затруднении. С одной стороны, отказаться неудобно, коллеги могут обидеться. С другой стороны, я руководитель, и сближение с подчиненными, вторжение личных контактов в служебные может стать поводом для панибратских отношений, то есть связать мне руки и снизить мой авторитет среди сотрудников.

Посоветуйте, как мне быть?

Кейс 3. Накануне. Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д.

Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

Кейс 4. Вернуть самоуважение. Недавно став руководителем отдела продаж, я попала в неприятную ситуацию. Мой непосредственный начальник на общем собрании коллектива назвал меня другим именем. Я поправила его, сказав, что он ошибся. Но директор отреагировал неожиданно, он сказал, что неважно, как меня зовут, главное, чтобы я выполняла свою работу на отлично. Честно говоря, я очень растерялась и не нашла, что ответить. Собрание прошло, а у меня осталась обида на саму себя, именно на себя, а не на начальника, за то, что не смогла



дать достойный ответ. На следующий день я пришла в кабинет директора и попросила объяснений. Оказалось, что он даже не помнит этого эпизода. Но он извинился и сказал, что в дальнейшем будет очень тактичным. И действительно, с тех пор начальник более чем вежлив и корректен. Но неприятный осадок все-таки остался.

Помогите автору решить задачу.

Кейс 5. Срочный вызов. Обычный рабочий день. Нахожусь в своем кабинете, у меня посетители. Мы обсуждаем условия поставки нашей продукции и заключаем договор. Вдруг раздается звонок – мой начальник просит зайти. Говорю, что не могу, объясняя это тем, что у меня посетители. Он настаивает. Отвечаю, что я уже заканчиваю и буду у него через несколько минут. Кладу трубку. Но уже через минуту открывается дверь. Это мой начальник. Он сильно раздражен и требует немедленно идти к нему. Ничего не остается, как подчиниться. У него в кабинете начинаются объяснения на повышенных тонах. Пытаюсь доказать ему свою правоту, аргументируя тем, что не могу оставлять посетителей одних, так как у меня на столе документы, а попросить их выйти мне неудобно, поскольку это наши потенциальные клиенты и заставлять их ждать, с моей точки зрения, было бы неправильно. Все это мой начальник и сам прекрасно понимает, но слушать уже ничего не хочет. Видя, что мои объяснения бесполезны, интересуюсь, для чего он меня вызвал. Он называет такую «мелочь» (с моей точки зрения), которую вполне мог бы спросить по телефону. Я отвечаю на заданный вопрос, а после этого, не сдерживая своего возмущения, все ему высказываю. Выходя из кабинета, хлопаю дверью. Кто и в чем неправ?

Кейс 6. Планерка. Утро. Остается несколько минут до начала рабочего дня. Почти все участники планерки собрались в кабинете генерального директора. За минуту до начала совещания заходит молодая сотрудница, недавно принятая по конкурсу на новую должность. На ней легкомысленная блузка, открывающая взорам окружающих часть великолепно сложенного тела, украшенного татуировкой. Реакция присутствующих на ее появление неоднозначная и с трудом поддается описанию. На

одном полюсе восторг: восхищенные междометия молодых мужчин вкупе с недвусмысленными выражениями лиц. На другом – возмущение: суровые взгляды наиболее солидных сотрудников в сопровождении неопределенных, но явно осуждающих звуков. Где-то посредине – любопытство, удивление, смех остальных. Безразличных нет. Но вся эта сложная симфония длится очень недолго. Наступает мертвая тишина, и все взгляды устремляются на генерального директора.

Как ему поступить?

### **Упражнение «Пум-пум»**

Отработка навыков задавания открытых и закрытых вопросов.

Необходимо загадать студентам какое-либо «пум-пум» (что-то, что у кого-то из участников есть, у кого-то нет, какой-либо предмет, объект действительности). Сначала посредством закрытых вопросов группа отгадывает «пум-пум». Когда группе становится сложно, студентам предлагается задавать открытые вопросы.

По завершению упражнения необходимо обсудить специфику закрытых и открытых вопросов, их преимущества и недостатки, в каких ситуациях какой тип вопросов лучше использовать.

### **Упражнение «Данетки»**

Отработка навыков задавания закрытых вопросов.

Преподаватель описывает странную ситуацию, а студенты должны, задавая уточняющие вопросы, выяснить ее. При угадывании можно задавать только закрытые вопросы, предполагающие ответ «да» или «нет» (кроме того, можно использовать ответы «не имеет значения» или «некорректно»).

Например: «Некий человек живет на девятом этаже. Но каждый раз, когда он возвращается домой один, он доезжает только до седьмого этажа и далее идет пешком. Почему?» (ответ: этот человек – маленького роста и он достает только до кнопки седьмого этажа). Или: «В комнате были Джон и Билл. Джон вышел из комнаты. Когда через некоторое время он вернулся, в

комнате было распахнуто окно, на полу лежала разбитая банка, а возле нее лежал мертвый Билл. Кто убил Билла?» (ответ: Билл – это рыбка. Стекланную банку (аквариум) с рыбкой сквозняком сбросило с окна).

### **Упражнение «Парафраз»**

Отработка навыков перефразирования.

Группа делится на подгруппы (3–4). Каждая мини-группа вспоминает 4 строчки из стихотворения или песни (популярного, широко известного произведения). Задача – каждое слово перефразировать, заменить синонимом или похожим словом или фразой. Главное – сохранить смысл, рифму, стиль, ритм сохранять не требуется. Затем каждая мини-группа зачитывает свое получившееся произведение, а остальные студенты отгадывают, какое произведение было изначально.

### **Упражнение «Резюме»**

Отработка навыков резюмирования.

Преподаватель раздает карточки с пословицами, поговорками. Студенты по парам должны придумать мини-рассказ, историю, которая иллюстрирует пословицу или поговорку. Сама пословица не называется. Далее поочередно каждая пара рассказывает свою историю, задача остальных студентов – отрезюмировать слова выступающего (сделать резюме в виде пословицы).

### **Упражнение «Монетка»**

Отработка навыков убеждения.

Выбираются три участника. Преподаватель выводит их из аудитории и показывает только одному участнику монетку. Задача каждого из трех участников – всеми способами убедить аудиторию в том, что именно он видел монетку.

Упражнение проходит в четыре этапа: 1-й этап – каждый из участников имеет возможность выступить и убедить аудиторию; 2-й этап – аудитория задает вопросы каждому из участников; 3-й этап – участники дискутируют между собой; 4-й этап – аудитория выбирает того, кто, по их мнению, действительно видел

монетку (усложнение: решение аудитории должно быть единогласным).

Вопросы для обсуждения после упражнения:

- Какими приемами, техниками пользовались участники?
- Что помогло аудитории в выборе?
- Что влияет на процесс убеждения?

### **Упражнение «Убеждение»**

В группах, используя психологические приемы и техники, постарайтесь убедить людей в следующих ситуациях.

1. Убедите мужа купить вам шубу, несмотря на то, что у вас уже есть два пуховика.
2. Убедите начальника отпустить вас во внеочередной отпуск, хотя вы недавно были на больничном три недели.
3. Убедите талантливого программиста-интроверта в необходимости посещения занятий по курсу «Деловое общение».
4. Убедите 8-классника бросить курить.
5. Убедите молодую небогатую пару купить самовар.
6. Убедите подростка, что ездить на дачу с родителями – это здорово.
7. Убедите малообеспеченного гражданина сдавать вещи в химчистку.
8. Убедите многодетную семью застраховать имущество.
9. Убедите преуспевающего директора фирмы сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак.
10. Убедите женщину средних лет совершать пробежки вечером в парке.
11. Разработайте рекомендации для предвыборной кампании кандидата в депутаты городской думы города Перми.
12. Разработайте рекомендации для продвижения на рынке нового биоюгурта, себестоимость которого на 45 % выше, чем у йогуртов известных марок.

**Отработка навыков деловой беседы** (источник: Захараши Т.Б. *Психология общения: учебное пособие*. – М.: ЧОУВО МУ им. С.Ю. Витте, 2013. – 116 с.)

**Задание 1.** Закончите предложения, помогающие провести деловую беседу.

Начало беседы:

- Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения ....
- Сегодня я предлагаю обсудить ....
- Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению ....
- Мне хотелось бы начать нашу беседу с ....
- Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить ....
- Я думаю, что мы начнем разговор с ....
- Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с ....

Выражение одобрения и согласия:

- Думаю, что мы можем договориться и о ....
- Я вполне разделяю вашу точку зрения на ....
- Мы ничего не имеем против ....
- Я полностью согласен с вашим мнением о ....

Выражение желания отстаивать свою точку зрения:

- Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить
- Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о ....

Выражение просьбы:

- Вы нас очень обяжете, если согласитесь ....
- Мы хотим обратиться к вам с просьбой о ....
- Я буду очень признателен (благодарен), если ....
- Мы очень рассчитываем на вашу помощь в ....
- С вашей стороны будет очень любезно, если ....

Выражение извинения:

- Приносим наши извинения за ....
- Еще раз прошу извинить меня за ....
- Мы искреннее сожалеем, что ....
- Я должен извиниться перед вами за ....

Выражение сомнения и неопределенности:

- Меня несколько смущает наличие ....
- Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с ....
- У меня большое сомнение в необходимости ....

Выражение неодобрения, несогласия и отказа:

- В целом ваше предложение приемлемо, но ....
- В принципе мы согласны с большинством ваших предложений ....

- Мы высоко ценим ваши усилия, но ....

Выражение желания уйти от ответа:

- На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что ...
- Я затрудняюсь дать вам точный ответ, так как ....

**Задание 2.** Ответьте на вопросы, которые часто задают о деловой беседе.

1) Я работаю в высотном здании и часто жду лифта. Когда кто-то выше меня по должности (начальник или менеджер, например) подходит ко мне, должен ли он первый начать со мной разговор? Или начать должен я? Я обычно смущаюсь в такой ситуации.

2) Меня раздражает, когда люди пытаются закончить за меня предложение. Должен ли я показать свое раздражение или не предавать этому значения?

3) Во время визитов клиентов я обычно стараюсь завести короткий разговор, привлекая их внимание к фотографии на столе, к картине на стене или к чему-то еще, что может «растопить лед» молчания. Но иногда такая беседа длится дольше, чем ожидалось (это существенно, когда времени у меня в обрез). Как я могу повернуть беседу в нужное русло, не будучи слишком настойчивым?

4) Как правильно подойти к группе людей, которые уже заняты беседой?

5) Можно ли тактично прервать человека, который не разговаривает с вами, а держит речь перед вами? Люди, которые так поступают, не дают другим возможности вставить слово. Что я должен сделать в следующий раз, когда такое случится?

6) Вам предстоит обычная деловая встреча. Выбывает ли вас из колеи ее ожидание?

7) Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

### **Подготовьте развернутые ответы на вопросы**

Вопрос 1. Один из моих служащих имеет привычку во время рабочих совещаний постоянно смотреть на часы. Я нахожу это очень оскорбительным. Как я могу отучить его от этой неуважительной по отношению к заказчику привычки?

Вопрос 2. Некоторые из моих коллег демонстрируют изумительную энергию на совещании. Они беззаботно разговаривают между собой, в то время как кто-то выступает. Другие даже подстригают ногти во время заседаний.

Вопрос 3. Как реагировать на сотрудника моего предприятия, который регулярно приходит на совещание на 15–20 минут раньше назначенного времени?

Вопрос 4. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

Вопрос 5. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка, и вы опоздали на важное совещание?

Вопрос 6. Я недавно оказалась в неловком положении: я была единственной женщиной-менеджером на совещании управленческого аппарата, состоящего из одних мужчин. До того как началось наше ежемесячное заседание, кто-то спросил, а нельзя ли организовать кофе. Многие посмотрели в мою сторону. Я поняла это как намек на то, чтобы я немедленно вскочила и все устроила. Вместо того чтобы сдаться на милость мужскому шовинизму и превратиться в девочку на побегушках, я сказала: «Я бы тоже хотела выпить кофе. Мне черный кофе». Когда они поняли, что я не собираюсь организовывать для всех кофе, один из менеджеров вышел из зала заседания и попросил кого-то из технического персонала позаботиться о кофе для нас.

Если бы я была в помещении с одними женщинами, то я сразу же позаботилась бы о кофе. Однако в той ситуации, в которой я оказалась, я считала, что поступила наиболее правильно. Что вы думаете по этому поводу?

Вопрос 7. Когда мужчины могут снимать пиджаки? Я часто видел, как наш директор снимал пиджак перед тем, как начать совещание. Иногда я задаюсь вопросом, зачем он вообще надевает пиджак?

Вопрос 8. Имеет ли право подчиненный поправить выступающего на совещании руководителя, если в его речи встретятся неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

**Деловая игра «Совещание»** (источник: Семенова М.А. *Этикет делового общения: учебно-методическое пособие для студентов.* – Астрахань: ОГОУ ВПО «Астраханский инженерно-строительный институт», 2009. – 84 с.)

Все участники разбиваются на группы по 5–7 человек, которые образуют фирмы. Каждой фирме надо за 10–15 минут придумать название, разработать бизнес-план производства товара (по усмотрению команды), назначить главного специалиста. Затем ведущий приглашает на производственное совещание главных специалистов, с которыми будут обсуждаться проблемы финансирования их проектов. Каждый главный специалист должен изложить суть проекта своей фирмы, оценить ценность других проектов и в ходе обсуждения выбрать наилучший проект, который получит финансирование.

При подготовке к защите своего проекта команда должна ответить на следующие вопросы. Какую продукцию вы выпускаете или какие услуги оказываете? Ваша стратегия на перспективу? Конкурентен ли ваш товар? Какова система сбыта ваших товаров? Какова платежеспособность вашей фирмы, источники финансирования? Какое финансирование требуется?

Участники совещания должны оценить проекты по десятибалльной системе, предварительно выбрав «ведущего» совещания – главного финансиста. Наблюдатели фиксируют ход сове-



щения, анализируют его этапы, позиции «взаимодействия» участников и умение расположить к себе, произвести впечатление.

### **Отработка темы «Этика деловой коммуникации»**

**Задание 1.** Вы студент III курса, вам необходимо обратиться с просьбой:

а) к ректору; б) преподавателю.

**Задание 2.** Объясните, в какой речевой ситуации уместен выбор той или иной формы приветствия / прощания. Какие приветствия / прощания передают дополнительную информацию? Укажите какую.

*В добрый час! Желаю удачи! Позвольте попрощаться! Счастливого пути! Ну, бывай! Счастливо оставаться! До скорого свидания! До скорого...! Имею честь откланяться. Разрешите откланяться. Жму вашу руку. Чао! Пока! Звоните! Гуд бай! Не забывайте! Спокойной ночи! Честь имею! Доброй ночи! Прощайте! Всего доброго! Не поминайте лихом! Будьте здоровы! Салют! Всего! До завтра! Ни пуха, ни пера! Адью!*

**Задание 3.** Назовите, какие формулы речевого этикета вы будете использовать, если вам придется обратиться:

- к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- секретарю в приемной, чтобы узнать, когда начнется совещание у начальника;
- милиционеру, чтобы уточнить, как проехать на выставку.

**Задание 4.** Напишите, в каких случаях уместна только книжная речь, только разговорная, а в каких и та и другая.

Публичное выступление, лекция, сообщение, разговор пациента с врачом, разговор ученика с учителем, интервьюирование, разговор пассажиров в автобусе, разговор покупателя с продавцом, беседа между друзьями, разговор за обеденным столом.

**Задание 5.** Какой внешний вид вы должны иметь, рассчитывая получить хорошую работу или продвижение по службе?

**Задание 6.** Заполните таблицу. Обозначьте знаком «+» первого из сотрудников, производящего действие в рассматриваемой ситуации.

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при		
		приветствии	рукопожатии	представлении
1	Мужчина			
	Женщина			
2	Старший по возрасту			
	Младший по возрасту			
3	Старший по должности			
	Младший по должности			
4	Проходящий мимо группы			
	Стоящий в группе			
5	Входящий в комнату			
	Находящийся в комнате			
6	Обгоняющий идушего			
7	Руководитель делегации, входя- щий в комнату			
	Руководитель деле- гации, находящий- ся в комнате			

**Проверка знаний по теме «Этика деловой коммуникации»** (источник: *Леонов Н.И. Психология делового общения: учеб. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та, 2005. – 256 с.*)

Вам предоставляется возможность проверить себя, правильно ли вы или кто-то другой действуете в ситуациях, описанных ниже. В них (если иного не оговорено) предполагаются деловые люди одинакового статуса, то есть положения в деловом мире.

1. Вы подошли к группе из пяти человек, в которой есть знакомые и незнакомые вам лица. Вы:

- а) поздороваетесь с каждым за руку;
- б) поздороваетесь с каждым и представитесь незнакомым;
- в) пожмете руку знакомым и кивнете незнакомым;
- г) кивнете всем.

*Подходящий к группе людей должен приветствовать наклоном головы незнакомых и пожать руку своим знакомым. Пожатие руки незнакомому человеку означает желание познакомиться, а значит необходимо назвать себя.*

2. Садясь в такси, мужчина:

- а) приветствует шофера первым;
- б) сразу указывает адрес.

Тот же вопрос для женщины.

*Садясь в такси, и мужчина, и женщина приветствуют шофера первыми и только после этого называют адрес. Истинно воспитанные люди проявляют уважение к тем, кто их обслуживает. Забвение этого правила воспринимается как высокомерие и нередко приводит к неприязненным отношениям.*

3. Сидящие за столом в ресторане, кафе приветствуют знакомых:

- а) выражая радость вслух;
- б) помахав приветственно рукой;
- в) кивком головы.

*Сидящие за столиком в ресторане, кафе приветствуют знакомых кивком головы.*

4. Приветствуя женщину на улице, мужчина:

- а) снимает шляпу;
- б) снимает перчатку;
- в) снимает и шляпу и перчатку;
- г) не снимает ни того ни другого.

*Мужчина снимает шляпу и правую перчатку, приветствуя женщину на улице. Последнее делается на случай, если женщина захочет поздороваться, пожав руку.*

5. Приветствуя кого-либо на расстоянии, мужчина:

- а) приподнимает шляпу или касается ее;
- б) снимает перчатку и машет рукой;
- в) делает легкий поклон.

*Находясь на расстоянии от знакомого, мужчина должен поприветствовать его легким поклоном, либо приподняв шляпу, либо слегка ее коснуться. Других головных уборов (шапка, спортивная шапочка, берет) касаться не следует.*

6. Что означает, если женщина, здороваясь, снимает перчатку? Когда это является обязательным?

*Женщина должна снимать перчатку только тогда, когда она здоровается с людьми преклонного возраста. В остальных случаях этот жест означает знак особого расположения.*

7. Перед приветствием один держит левую руку в кармане, а второй курит. Кто из них и что должен сделать?

*В момент приветствия нельзя держать руку в кармане, а сигарету во рту. Цель приветствия – проявить уважение к человеку. Поэтому все, что может быть воспринято как пренебрежительное отношение, должно быть исключено.*

8. Представляются:

- а) старший – младшему;
- б) младший – старшему;

- в) мужчина – женщине;
- г) женщина – мужчине;
- д) человек с более высоким положением человеку с более низким положением;
- е) обратное к д).

*Представляются: младший – старшему, мужчина – женщине, человек с более низким положением – человеку с более высоким положением. Тем самым подчеркивается признание их статуса.*

9. Протягивает руку для пожатия (а, б, в, г, д, е – те же, что и в предыдущем вопросе).

*Протягивает первым руку для пожатия: старший – младшему, женщина – мужчине, человек с более высоким статусом – человеку с более низким положением. Если они этого не делают, то следует приветствовать их словами или кивком головы.*

10. В каком порядке происходит приветствие супружеских пар?

*При встрече супружеских пар сначала здороваются женщины, затем – мужчины с женщинами, затем мужчины.*

11. Один подходит ко второму. Кто приветствует первым?

- а) тот, кто стоит;
- б) тот, кто подходит.

*Принято, что идущий приветствует стоящего первым. Объяснить это правило можно тем, что сближение (в пространстве) происходит по инициативе идущего. Стоящий не знает, идет ли тот к нему или проходит мимо. Так что характер приветствия (кивок, слово или рукопожатие), естественно, определяет тот, кто подходит.*

12. В коридоре женщина обогнала сослуживца. Кто первый приветствует?

- а) она;
- б) он.

*Обгоняя сослуживца, женщина приветствует его первой. Мотивировка этого правила та же, что и в предыдущей ситуации.*

13. Кто первый из женщин здоровается со знакомой?

- а) идущая с мужчиной;
- б) идущая одна;
- в) идущая с подругой.

*При встрече женщин первой здоровается та, что идет с мужчиной. От характера приветствия зависит продолжительность контакта. Поэтому инициатором общения должна быть дама с мужчиной. Женщина, идущая с женщиной, также здоровается первой с встретившейся знакомой.*

14. Кто должен первым приветствовать при встрече?

- а) подчиненная;
- б) начальник (мужчина).

*При встрече подчиненной с начальником она приветствует его первая.*

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

- а) мужчины;
- б) женщина.

*Проходя мимо группы знакомых или присоединяясь к ней, женщина, как, впрочем, и мужчина, здоровается первой. Это естественно, так как статус группы выше статуса индивида. Плюс соображения, высказанные в п. 13.*

16. Где принято (не принято) целовать руку женщине?

*Целовать руку женщине можно в помещении, менее уместно это делать на улице. Обычай целовать женщине руку наиболее широко распространен в Польше. Является признаком особо галантного отношения к женщине.*

17. Кому принято целовать руку?

- а) незамужней женщине;

- б) замужней женщине;
- в) любой женщине.

*У нас принято целовать руку только замужним женщинам.*

18. Целуя руку женщине, мужчина должен:

- а) наклониться к руке;
- б) поднять руку к своим губам;
- в) среднее между (а) и (б).

*Целуя руку женщине, мужчина должен немного наклониться, одновременно поднося руку женщины к своим губам. Женщина должна позволить поднять руку к губам, не заставляя мужчину наклониться. Иначе галантность может выглядеть как «низкопоклонство».*

19. Обязательно ли рукопожатие при встрече знакомых мужчин?

- а) обязательно;
- б) необязательно.

*Рукопожатие при встрече знакомых не обязательно, но желательно, так как является более дружеским приветствием.*

20. Должен ли мужчина снимать перчатку для рукопожатия? А женщина?

- а) должен;
- б) не должен.

*Снимать перчатку для рукопожатия необязательно, хотя мужчина, как правило, делает это. Но если один снял перчатку, нужно снять ее и второму. Женщина может не снимать для рукопожатия тонкую перчатку, другое дело – если на руке вязаная или толстая варежка.*

21. Рукопожатие должно быть:

- а) сильным, энергичным;
- б) умеренной силы и энергии.

*Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком вялым, лучше – умеренно энергичным. Особенно когда жмут руку женщине. Грустно видеть, когда жмут руку так сильно, что партнер кривится от боли. Смысл рукопожатия — проявить свои добрые чувства, а не продемонстрировать свое физическое превосходство.*

22. Какие обстоятельства во время рукопожатия свидетельствуют о безразличии к тому, с кем здороваются?

*Вялое рукопожатие говорит о безразличии к приветствуемому. Как и то, когда, пожимая руку, смотрят в сторону. Пожимающий руку должен обязательно смотреть в лицо приветствуемому.*

23. Кто первый подает руку:

- а) незамужняя женщина – замужней;
- б) наоборот.

*При рукопожатии замужняя женщина подает руку незамужней. Это можно объяснить тем, что при прочих равных условиях в нашем обществе статус замужней женщины несколько выше, чем незамужней.*

24. Кому из гостей обязательно должна пожать руку хозяйка?

*Хозяйка должна пожать руку каждому приглашенному. Тем самым она никого не обделяет вниманием.*

25. Женщина на приеме, в гостях встретила с недружелюбно расположенным к ней человеком. Обязана ли она подать ему руку для приветствия?

*Находясь в гостях, на приеме, женщина обязана подать руку для приветствия и не расположенному к ней человеку. Иначе их взаимная неприязнь создаст напряженность среди гостей. Интересы общества нужно ставить выше личных обид.*



26. Если вы знакомы с семьей приветствуемого вами человека, должны ли вы поинтересоваться здоровьем, делами членов семьи?

*Принято интересоваться здоровьем (делами) знакомых вам членов семьи приветствуемого вами человека. Эта любезность благотворно действует на атмосферу общения, что и отвечает задачам этики как науки о поведении.*

27. Представляя свою супругу, мужчина сказал: «Это моя хозяйка». Это высказывание:

а) удачное;

б) неудачное. Почему?

*Принято представлять жену словами: «Моя супруга» или «Моя жена», но не «Моя хозяйка» – дабы не вызвать ассоциаций с домохозяйкой.*

28. Только что прибывшие на встречу, прием столкнулись с покидающими его. Нужно ли представиться?

*Покидающие прием и прибывающие на него не должны представляться друг другу. Ведь представляются для общения, а такового в данном случае не предвидится.*

29. Нужно ли представляться, встретившись в лифте?

*В лифте представляться не нужно. Это объясняется краткостью совместного пребывания. Прибытие одного из спутников на нужный этаж может прервать общение на полуслове.*

30. Как вы дадите знать о себе, встречая в аэропорту, на вокзале незнакомых вам членов делегации?

*Встречать незнакомых лиц принято с плакатом, на котором указаны фамилии встречаемых или организаций, которые они представляют.*

31. Завтра вы встречаете приезжающую к вам делегацию. Что вас непременно должно интересовать в выпуске местных новостей? Почему?

*В случае возможного дождя принято на всех прибывающих взять зонты, поэтому накануне необходимо прослушать прогноз погоды.*

**Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»** (источник: *Тренинги. Психокоррекционные программы. Деловые игры.* – М.: Флинта, 2015. – 266 с.)

#### *Пояснительная записка*

Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение» предназначена для освоения и осмысления инструментальных задач, связанных с построением реальной деятельности, достижением конкретной цели, структурированием системы деловых отношений с другими людьми.

Данная игра позволяет развивать навыки целеполагания и планирования деятельности; развивать внутреннюю гибкость в разработке и изменении плана действий; развивать навыки саморегуляции в процессе достижения целей; развивать социальную и личностную критичность, умение соотносить свою деятельность с деятельностью других людей.

*Цель:* изучить процесс выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии.

*Время проведения:* около часа.

#### Проведение игры

*1-й этап.* Ознакомление всех участников с условиями игры:

Ведущий дает участникам следующую инструкцию: «Представьте, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли».

Ниже дан список из 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными в результате пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имуущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот. Список предметов:

- *секстант,*
- *зеркало для бритья,*
- *канистра с 25 литрами воды,*
- *противомоскитная сетка,*
- *одна коробка с армейским рационом,*
- *карты Тихого океана,*
- *надувная плавательная подушка,*
- *канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси,*
- *маленький транзисторный радиоприёмник,*
- *репеллент, отпугивающий акул,*
- *два квадратных метра непрозрачной плёнки,*
- *один литр рома крепостью 80 %,*
- *450 метров нейлонового каната,*
- *две коробки шоколада,*
- *рыболовная снасть.*

*2-й этап.* Попросите каждого из участников самостоятельно проранжировать указанные в приложении предметы с точки зрения их важности для выживания (поставьте цифру 1 у самого важного для вас предмета, цифру 2 – у второго по значению и т. д., число 15 будет соответствовать наименее полезному предмету).

На этом этапе деловой игры дискуссии между участниками запрещены. Отметьте среднее индивидуальное время выполнения задания.

*3-й этап.* Разбейте группу на подгруппы примерно по шесть человек. Одного участника из каждой подгруппы попросите быть экспертом.

Предложите каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так, как они это делали по отдельности).

На этом этапе допускаются дискуссии по поводу выработки решения.

Отметьте среднее время выполнения задания для каждой подгруппы.

*4-й этап.* В каждой подгруппе выбирается лидер, который будет отстаивать мнение группы. Выбирается эксперт для группы лидеров. Лидеры от подгрупп приглашаются в центр круга и ранжируют предметы по степени важности. Лидеры обсуждают свои решения. Подсказок от остальных игроков быть не должно.

*5-й этап.* Оцените результаты дискуссии в каждой подгруппе. Для этого:

1. Выслушайте мнение экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и др. Насколько активно и убедительно лидеры защищали и отстаивали интересы своей подгруппы?

2. Зачитайте «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО: согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запасти достаточное количество воды и пищи для жизни в течение этого периода.

Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритья и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям.

Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания:

- *зеркало для бритвы. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям;*

- *канистра с нефтегазовой смесью. Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотом и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание;*

- *канистра с водой. Необходима для утоления жажды;*

- *коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу;*

- *непрозрачная плёнка. Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды;*

- *коробка шоколада. Резервный запас пищи;*

- *рыболовная снасть. Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу;*

- *нейлоновый канат. Можно использовать для связывания снаряжений, чтобы оно не упало за борт;*

- *плавательная подушка. Спасательное средство на случай, если кто-то упадет за борт;*

- *репеллент, отпугивающий акул. Назначение очевидно;*

- *ром крепостью 80 %. Содержит 80 % алкоголя – достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание;*

- *радиоприемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика;*

- *карты Тихого океана. Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитеесь вы, а где находятся спасатели;*

- *противомоскитная сетка. В Тихом океане нет москитов;*

• *секстант. Без таблиц и хронометра относительно бесполезен. Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасенными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые 36 часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.*

Предложите сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета из списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый участник, группа, и номером, присвоенным этому предмету экспертами. Сложите абсолютные значения этих разностей для всех предметов. Если сумма больше 30, то участник или группа «утонули». Сравните результаты группового и индивидуального решения. Явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных участников?

#### Комментарии к проведению

Данная игра дает возможность количественно оценить эффективность группового решения.

В группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у работающих в одиночку.

Решение проблемы в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом.

Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения.

Индивид, обладающий особыми умениями (способности, знания, информация), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку групповых решений.

Эта очень известная, можно сказать – традиционная групповая (командная) игра, проявляющая групповую сплоченность

(или отсутствие таковой), наличие и характер лидерства в группе, а также то, насколько мелкие соображения личного выигрыша могут заслонять цели большие, важные – вплоть до необходимости выжить...

**Игра «Полет на Луну»** (*источник: Центр профессиональной ориентации и психологической поддержки «Ресурс» [Электронный ресурс]. – Ярославль, 2019. – URL: <http://resurs-yar.ru>*)

*Цель:* игра используется для исследования процесса принятия решения группой, учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи, может внести вклад в сплоченность членов группы. Каждый студент в ходе игры сможет определить свой вклад в работу малой группы. Игра «Полет на Луну» знакомит с понятием групповой, коллективной сплоченности (соорганизованности).

Время проведения 45–50 минут.

*Инструкция участникам.*

Ваш корабль потерпел кораблекрушение на Луне, на темной ее стороне. Согласно плану вы должны встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме предметов, список которых мы сейчас запишем:

- коробок спичек,
- пищевые концентраты,
- 20 м нейлонового шнура,
- шелковый купол парашюта,
- переносной обогреватель на солнечных батареях,
- коробка сухого молока,
- два баллона с кислородом до 50 л,
- звездная карта лунного небосклона,
- самонадувающаяся спасательная лодка,
- магнитный компас,
- 25 л воды,
- сигнальные ракеты,

- аптечка первой помощи с инъекционными иглами,
- приемопередатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Ваша жизнь и жизнь экипажа зависит от того, сможете ли вы добраться до станции. Вашей задачей является выбор наиболее необходимых предметов для преодоления пути в 300 км. Вы должны перечислить 14 предметов в соответствии с их значением для сохранения вашей жизни. Номером 1 обозначьте наиболее важный предмет, который возьмете в первую очередь, номером 2 – второй по значению и так далее до 14-го, наименее важного для вас предмета. Работать необходимо самостоятельно. Время для выполнения задания 5 минут.

После того как все участники выполняют задание, формируются экипажи по 4–6 человек.

#### Продолжение инструкции участникам

Теперь вам необходимо решить задачу в ваших микрогруппах. Ваша задача – выработать такое совместное решение этого вопроса, которое удовлетворит всех членов экипажа. Достичь согласия трудно, поэтому не каждая оценка будет получать полное одобрение всех участников. Группа старается каждую общую оценку дать так, чтобы все члены группы могли с ней согласиться хотя бы отчасти. Время для выполнения задания 7 минут.

После того как все участники выполняют задание, им предлагается принять решения всем коллективом.

#### Продолжение инструкции участникам

Теперь вам необходимо решить задачу коллективно, вашей группой, представив, что вы – экипаж корабля. Время для выполнения задания 10 минут.

Процесс принятия совместного решения можно обсудить в конце игры при подведении итогов.

После завершения данного задания ведущий дает продолжение инструкции: «В это время наладилась связь с Центром управления полетом. На Земле, узнав об аварии на корабле, со-



бралась комиссия компетентных экспертов, которая выработала наиболее верное решение данной проблемы – как дойти до станции. Вам передано решение Центра управления полетом».

Ведущий зачитывает, а участники игры записывают решение Центра:

Список предметов	Правильный номер	Пояснения специалистов
1. Коробок спичек	14	На Луне нет кислорода, который необходим при горении. Спички совершенно не нужны
2. Пищевые концентраты	4	Эффективное средство для поддержания необходимой энергии
3. 20 м нейлонового шнура	6	Может быть использован для преодоления скал и переноски раненых
4. Шелковый купол парашюта	8	Может защитить от солнечных лучей
5. Переносной обогреватель на солнечных батареях	12	Не нужен на солнечной стороне
6. Коробка сухого молока	11	Более громоздкая замена пищевых концентратов
7. Два баллона с кислородом по 30 кг	1	Самое необходимое для поддержания жизни
8. Звездная карта лунного небосклона	3	Необходима при навигации
9. Самонадувающаяся спасательная лодка	9	Баллоны с CO <sub>2</sub> можно использовать в качестве привода для двигателя
10. Магнитный компас	13	Магнитное поле на Луне не поляризовано, поэтому компас в данном случае не нужен
11. 25 л воды	2	Для возмещения потерь влаги в организме на освещенной стороне
12. Сигнальные ракеты	10	Аварийные сигналы будут необходимы при приближении к станции

Список предметов	Правильный номер	Пояснения специалистов
13. Аптечка первой помощи	7	Иглы для впрыскивания витаминов, лекарств и т.п. подходят для спец. устройств в скафандрах
14. Приемопередатчик на солнечных батареях с частотной модуляцией	5	Для связи со станцией, приемник с частотной модуляцией применим только на небольших расстояниях

Далее решение Центра сравнивается с индивидуальным и групповым решениями. Все участники подсчитывают показатели:

1. «Индивидуальная ошибка». Сравнивается индивидуальная оценка по каждому предмету с оценкой Центра управления полетом. Разница берется по абсолютной величине без учета знака. Считается «суммарная индивидуальная ошибка» по всем предметам. Чем она меньше, тем лучше.
2. «Групповая ошибка». Находится аналогичным путем сравнения групповых оценок с оценками Центра. Подсчитывается «суммарная групповая ошибка».

### **Игра «Катастрофа»**

Каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям преподавателя).

Преподаватель дает группе следующую инструкцию.

С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахарой на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров.

Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до 15-го, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут.

**Список предметов:**

1. Охотничий нож.
2. Карманный фонарь.
3. Летная карта окрестностей.
4. Полиэтиленовый плащ.
5. Магнитный компас.
6. Переносная газовая плита с баллоном.
7. Охотничье ружье с боеприпасами.
8. Парашют красно-белого цвета.
9. Пачка соли.
10. Полтора литра воды на каждого.
11. Определитель съедобных животных и растений.
12. Солнечные очки на каждого.
13. Литр водки на всех.
14. Легкое полупальто на каждого.
15. Карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общее групповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень навыка организации дискуссии, планирования своей деятельности, возможности идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, владеть собой. Часто разворачивающиеся жаркие споры, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры.

Время, необходимое для выполнения этого упражнения, – не менее полутора часов.

Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – осмысление процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности.

***Возникшая в результате дискуссия подогревается ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:***

- Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)?
- Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?
- Была ли выработана общая стратегия спасения?
- Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении?
- Ты не согласен с принятым решением?
- Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?
- Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть, по сути дела, оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?

- Что именно в поведении лидера заставило других прислушаться к нему?
- На какой стадии появился лидер?
- Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?
- Какие способы поведения оказались наименее результативными?
- Какие только мешали общей работе?
- Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

Обсуждение итогов игры должно подвести группу к тому, чтобы самостоятельно разобраться в вопросе, как наилучшим способом организовывать дискуссии, как избежать грубых столкновений в споре и расположить других к принятию своего мнения. Лидер и его качества, навыки эффективного общения, умения самопрезентации и т.д.

При необходимости ведущий только помогает более четко сформулировать найденные участниками закономерности. Очень большое значение имеет самоанализ участниками собственного поведения, который обогащается обратной связью от других членов группы.

Ведущий несет ответственность за то, чтобы эта обратная связь не превратилась в серию взаимных обвинений, а носила бы конструктивный характер и была принята участниками.

Практически всегда возникает вопрос о «правильном» ответе на проблему дискуссии. Такой ответ дается ведущим, но с оговоркой, что это мнение зарубежных экспертов, с которым мы вправе не соглашаться, но вынуждены учесть важность выбора стратегии спасения для ранжирования предметов – либо двигаться по пустыне к людям, либо ждать помощи от спасателей. Если в группе при обсуждении практически не поднимался вопрос о стратегии, то на этом этапе обнаруживается, что часть участников молчаливо подразумевала первый вариант, в то вре-

мя как другая часть имела в виду второй. Этим выявляется еще одна причина взаимного непонимания.

Итак, ответы.

**Вариант «Ждать спасателей»**, по мнению экспертов, предпочтительный

№ п/п	Предмет	Важность. Обоснование
1	Полтора литра воды на каждого	В пустыне необходима для утоления жажды
2	Карманное зеркало	Важно для сигнализации воздушным спасателям
3	Легкое полупальто на каждого	Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады
4	Карманный фонарь	Также средство сигнализации летчикам ночью
5	Паращют красно-белого цвета	И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям
6	Охотничий нож	Оружие для добычи пропитания
7	Полиэтиленовый плащ	Средство для сбора дождевой воды и росы
8	Охотничье ружье с боеприпасами	Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала
9	Солнечные очки на каждого	Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей
10	Переносная газовая плита с баллоном	Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи
11	Магнитный компас	Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения
12	Летная карта окрестностей	Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение
13	Определитель съедобных животных и растений	В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира

№ п/п	Предмет	Важность. Обоснование
14	Литр водки на всех	Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма
15	Пачка соли	Значимости практически не имеет

### **Вариант «Двигаться к людям»**

Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид:

№ п/п	Распределение по значимости
1	Полтора литра воды на каждого
2	Пачка соли
3	Магнитный компас
4	Летная карта окрестностей
5	Легкое полупальто на каждого
6	Солнечные очки на каждого
7	Литр водки на всех
8	Карманный фонарь
9	Полиэтиленовый плащ
10	Охотничий нож
11	Охотничье ружье с боеприпасами
12	Карманное зеркало
13	Определитель съедобных животных и растений
14	Парашиют красно-белого цвета
15	Переносная газовая плита с баллоном

Иногда обмен впечатлениями и обратной связью на первых этапах дается непросто, и хотя эта игра является полезной и эффективной, она не способна полностью снять психологическую защиту участников.

Учебное издание

**Попова Татьяна Ананьевна**  
**Пузырёва Любава Олеговна**

## **Психология делового общения**

*Учебное пособие*

Редактор *М. А. Шемякина*  
Корректор *Н. А. Антонова*  
Верстка: *Л. О. Пузырёва*

---

Подписано в печать 02.12.2019. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 9,77. Тираж 30 экз. Заказ 57/2019

---

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета.  
614990 г. Пермь, ул. Букирева, 15

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии «Книжный формат»  
Адрес: 614990, Россия, г. Пермь, ул. Пушкина, 80