

Автономная некоммерческая профессиональная  
образовательная организация  
«КУБАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

*Учебно-методический центр  
дополнительного профессионального образования*



**ОБУЧАЮЩИЙ МАТЕРИАЛ**  
**по дополнительной профессиональной программе**  
**профессиональной переподготовки**  
**«РУКОВОДИТЕЛЬ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»**

560 часов

**Дисциплина**  
**«ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»**

22 часа

Краснодар, 2019 г.

### **План:**

1. Общение. Типы приема и передачи информации в сфере занятости населения.
2. Невербальные средства общения в сфере занятости населения.
3. Сознательное, бессознательное и ложь в речевой коммуникации.
4. Конфликты в общении и способы их разрешения в сфере занятости населения.

## **Тема 1. ОБЩЕНИЕ. ТИПЫ ПРИЕМА И ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

Общение является основной составляющей в работе центра занятости населения труда. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого руководителя ЦЗН.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т.д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, **язык** - это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

Таким образом, язык используется в самых разных *функциях*

Назовем основные:

*Коммуникативная.* Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

*Познавательная.* Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

*Аккумулятивная.* Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

*Конструктивная.* Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

*Эмоциональная.* Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

*Контактоустанавливающая.* Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

*Этническая.* Язык как средство объединения народа.

### **Типы приема и передачи информации**

Человек использует естественный язык с двумя целями: не только передать информацию, но еще и понять мир. Но оказывается, что прием и передача информации могут быть осуществлены, кроме естественного языка, как минимум еще двумя способами, соответствующими двум интеллектуальным возможностям человека: образному мышлению и сенсорике.

**Образное мышление** - это восприятие мира в виде картин. Художественное полотно или скульптура - это тоже текст, несущий немалую смысловую нагрузку.

Мышление зрительными образами знакомо каждому человеку, например, когда он вспоминает эпизод из своей жизни, не расчлененный словесно, а зафиксированный сознанием в виде фотографии.

Под **сенсорикой** понимается биоэнергетический способ обмена информацией, при котором человек ничего не говорит и ничего не демонстрирует, но при этом передает информацию, и она воспринимается теми, к кому она направлена.

Таким образом, при глубоком анализе становится очевидным, что от природы люди наделены 3 разными формами мышления: естественным языком, образным и сенсорным мышлением.

Естественный язык в своей речевой функции, мы наблюдаем постоянно: текст – слова – слово: значение.

Образное мышление. Восприятие мира осуществляется не расчлененно, а единой картинкой. Живописное полотно нельзя расчленить на элементы (как текст), оно воспринимается целиком. Человек получает больше информации, переходя от правой к левой части картины. Значит, по сравнению с естественным языком это принципиально иная форма восприятия. Люди с развитым образным мышлением воспринимают мир иначе, чем люди с преобладанием мыслительной языковой функции.

Сенсорное мышление. Основу этого феномена (то есть передачи информации без помощи известных науке анализаторов) следует искать, видимо, на самом глубоком «клеточном» уровне.

Под *речевой деятельностью* понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык.

Существует несколько видов *речевой деятельности*:

*говорение* - использование языка для того, чтобы что-то сообщить;

*слушание* - восприятие содержания звучащей речи;

*письмо* - фиксация содержания речи на бумаге;

*чтение* - восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения *формы существования языка* общение делится на *устное* и *письменное*, а с точки зрения *количества участников* - на *межличностное* и *массовое*.

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.

**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».

Умение слушать, как метод восприятия информации, используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание – 40% рабочего времени, говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%.

### **Виды слушания**

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

**Направленное, критическое слушание.** Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть, приходя с установкой на критическое восприятие информации), 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. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что

подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

**Эмпатическое слушание.** При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

**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 наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, неуверен в себе.

**Активное рефлексивное слушание.** При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь в процессе слушания может осуществляться различными способами:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- 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 (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

#### **Рекомендации идеальному слушателю**

✓ Не прерывайте и не перебивайте собеседника. *(Дайте человеку закончить свою мысль. К тому же тишина стимулирует людей продолжать говорить. Выслушивайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос.)*

✓ Не смотрите на часы. *(Если вам очень надо посмотреть на часы, сделайте это незаметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться.)*

✓ Не заканчивайте предложение за собеседника. *(Прервав человека словами «Это я уже слышал», вы отбиваете у него всякое желание продолжать общаться с вами.)*

✓ Задав вопрос, дождитесь ответа. *(Очень многие задают вопрос и сами же на него отвечают, говоря при этом, что это происходит из-за возникающей паузы. Но пауза – это хорошо, значит, клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдавать ответ моментально. Пауза нервнует, но если вы задали вопрос, то дождитесь ответа.)*

✓ Примите соответствующую позу. *(Не разваливайтесь на стуле, говоря тем самым клиенту: «Ну рассказывай, я тебя слушаю». Сидите прямо, наклонитесь слегка вперед. Наклон вперед свидетельствует о заинтересованности человека.)*

✓ Не ведите переговоры, если вы себя плохо чувствуете.

✓ Покажите собеседнику, что вы его слушаете:

✓ Поддерживайте визуальный контакт. *(Даже если вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрит куда угодно, он сделает единственный вывод – вам неинтересно и вы его не слушаете.)*

✓ Повернитесь к собеседнику лицом. (*Беседовать с клиентом, повернувшись к нему боком или спиной, а лицом к компьютеру или к чему угодно, просто некрасиво. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, одного поворота головы недостаточно.*)

✓ Кивайте. (*Это очень эффективный способ показать собеседнику, что вы его слушаете и понимаете. Соглашаясь или понимая, о чем говорит наш собеседник, мы киваем произвольно. Но, кивая слишком часто, вы сообщаете собеседнику, что ваше терпение закончилось и ему пора закругляться.*)

✓ Установите вербальную обратную связь. («Да, конечно, это интересно...» и т.д. – все это вербальная реакция, подтверждающая, что мы слушаем нашего собеседника. Всем нам необходимо подтверждение того, что нас слушают.)

✓ Задавайте уточняющие вопросы. (*Если вам что-то неясно или вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы. Существует множество уточняющих вопросов: «Вы имеете в виду, что...», «Правильно ли я вас понял...», «Поясните, пожалуйста...», «Вы хотите сказать...», др.*)

✓ Не поддавайтесь соблазну опровергать новую для вас информацию. (*Люди предпочитают спорить. Если вы услышали от собеседника что-то не соответствующее вашим убеждениям или отличное от ваших представлений, не накидывайтесь на него и не обороняйтесь, отстаивая свою точку зрения. Лучше просто спросите: «Откуда у вас такие сведения?», «Почему вы так считаете?», «Чем объясняется ваша позиция?»*)

✓ Избегайте синдрома: «А у меня». (*Клиент может рассказывать о чем угодно, не надо пытаться произвести на него впечатление своим «еще более крутым» личным опытом, выхватывая у него инициативу. Похвастаться собой вы всегда успеете, а вот клиент, после того как его перебили, может вообще замолчать и закрыться. Вам это надо?)*

✓ Делайте себе пометки. (*Это имеет следующие преимущества: вы подавляете в себе импульс прервать говорящего; вы на бумаге можете отреагировать на возможную начинающуюся злость с вашей стороны и успокоиться для вашего ответа в дальнейшем; уже при слушании вы сможете отделить важное от второстепенного; вы можете быть уверены в том, что действительно детально вошли во все существенные проблемы, когда придет ваша очередь говорить; ваш партнер по переговорам видит, что к нему серьезно относятся, если вы считаете нужным делать для себя заметки во время выступления).*

Специфика делового общения заключается в том, что столкновение, взаимодействие экономических интересов и социальное регулирование осуществляется в **правовых рамках**. Чаще всего люди вступают в деловые отношения, чтобы юридически оформить взаимодействия в той или иной сфере. Идеальным результатом взаимодействия и правового оформления отношений становятся партнерские отношения, построенные на основах взаимного уважения и доверия.

Другой специфической особенностью делового общения является его **регламентированность**, т.е. подчиненность установленным правилам и ограничениям.

Эти правила определяются типом делового общения, его формой, степенью официальности и теми конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися. Эти правила определяются национальными культурными традициями и общественными нормами поведения.

Они фиксируются, оформляются в виде **протокола** (делового, дипломатического), существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

В зависимости от различных признаков деловое общение делится на:

- 1) **устное** — **письменное** (с точки зрения формы речи);
- 2) **диалогическое** — **монологическое** (с точки зрения однонаправленности /

двунаправленности речи между говорящим и слушающим);

3) *межличностное* — *публичное* (с точки зрения количества участников);

4) *непосредственное* — *опосредованное* (с точки зрения отсутствия / наличия опосредующего аппарата);

5) *контактное* — *дистантное* (с точки зрения положения коммуникантов в пространстве).

Все перечисленные факторы делового общения формируют характерные особенности деловой речи.

В большей степени различаются устная и письменная деловая речь: обе формы речи представляют системно различающиеся разновидности русского литературного языка. Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь — различные формы гибридных стилевых образований.

Значительны языковые различия между диалогической и монологической деловой речью. Если монологическая речь в большей степени тяготеет к книжной речи, то диалогическая - к разговорной, что отражается в первую очередь на текстовой организации и синтаксических особенностях речи. Диалогическое общение — это по преимуществу межличностное общение, а публичная речь — это монологическая речь.

*Дистантное*, всегда *опосредованное* общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, SMS-связь и т.п.) отличается от *контактного, непосредственного* повышенным вниманием к интонационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жест-коммуникации и предметов в качестве носителей информации.

Деловое общение представляет собой широкий диапазон жанровых разновидностей письменного и устного общения.

Письменная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения — контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов. Устная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т.п.

Совещания, собрания представляют собой особый тип протокольного общения, в котором по большей части представлена монологическая деловая речь, не только имеющая письменную природу, но и существующая сразу в двух формах — устной и письменной.

Сегодня рамки делового общения расширяются. Реклама, светское общение становятся неотъемлемой составляющей делового общения. Успех сегодня во многом зависит от умения представить свои позиции в наиболее выгодном свете, заинтересовать потенциального партнера, создать благоприятное впечатление. Поэтому, помимо читаемой монологической речи, в практику делового общения все активнее входит подготовленная, но нечитаемая монологическая речь (презентационная речь, торжественная речь, вступительное слово на различных встречах), поздравительные письма и другие этикетные тексты.

#### **Задания самостоятельной работы слушателей:**

1. Дайте определение понятию «общение». Перечислите функции человеческого общения.

2. Назовите типы передачи информации.

3. Перечислите виды речевой деятельности.

4. Перечислите виды слушания. Дайте им характеристику (конспект).

5. Изучите рекомендации, предлагаемые для слушателя в деловой беседе (конспект).

6. Выделите основные понятия по теме. Составьте глоссарий понятий.

## Тема 2. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

В коммуникации руководитель ЦЗН использует пять разных знаковых систем:

- слова,
- интонация,
- тембр голоса,
- жесты, пластика,
- энергетический импульс.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65% всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55% информации, голос – 38%, а слова – всего 7%.

### Жестикуляция в деловом разговоре

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

<b>Жесты уверенности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</li> <li>– кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</li> <li>– во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</li> <li>– руки в карманах, большие пальцы снаружи;</li> <li>– одна рука обхватывает другую в области ладони</li> </ul>
<b>Жесты неуверенности, раздражения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прижатые вплотную к бокам локти;</li> <li>– ёрзание в кресле;</li> <li>– одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;</li> <li>– человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</li> <li>– потирание уха</li> </ul>
<b>Жесты, выражающие агрессивность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;</li> <li>– поза на стуле «верхом»;</li> <li>– руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин агрессивность</li> </ul>
<b>Жесты несогласия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);</li> <li>– прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</li> <li>– ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</li> </ul>
<b>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рука у щеки;</li> <li>– один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</li> <li>– почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</li> <li>– почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</li> <li>– манипуляции с очками;</li> <li>– рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</li> </ul>

## Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации

Жесты	Возможная интерпретация
Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	Ощущает неполный контакт
Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	Человек замкнут
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

**Глаза** являются самыми мощными знаками НВК:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87% всей информации (9% проходит через слуховой анализатор, 4% - информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70% всего времени общения – и Вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют **три вида взгляда**: деловой, социальный и интимный.

*Деловой взгляд* направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам.

*Социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта.

*Интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

**Обратите внимание**, если

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда



его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

### **Организация пространственной среды**

Человек всегда пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность.

В речевой коммуникации существует четыре зоны приближения:

**350 см и более** – публичная (открытая) зона (*расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией*);

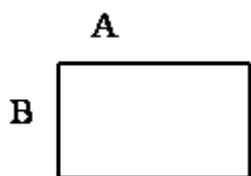
**120 см - 350 см** – социальная зона (*то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15+- 7 человек*);

**45 см – 120 см** – личная зона (*нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами*);

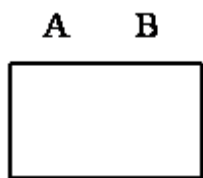
**45 см и менее** – интимная зона (*в деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято*).

Если человек не ощущает коммуникативного пространства, он почти наверняка психически болен. Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

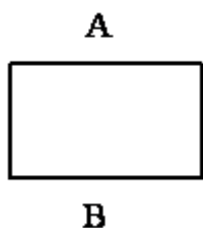
В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?



1. Угловая позиция подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



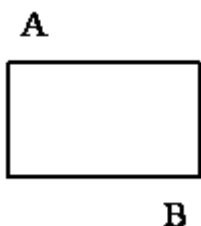
2. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.



3. Положение деловых партнеров друг против друга создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.

С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол

переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.



4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть по диагонали через весть стол. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.

Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

**Задания самостоятельной работы слушателей:**

1. Перечислите знаковые системы, используемые человеком в процессе коммуникации.
2. Перечислите основные группы жестов, выражающие различные эмоции в деловом общении. Интерпретируйте их точки зрения психологии (конспект).
3. Перечислите зоны приближения собеседников, используемые в речевой коммуникации. Дайте им характеристику (конспект).
4. Изучите варианты посадки деловых людей за столом в ходе деловых переговоров.

### **Тема 3. СОЗНАТЕЛЬНОЕ, БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ И ЛОЖЬ В РЕЧЕВОЙ КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ЦЗН**

В деловом взаимодействии распознавание лжи и обмана возможно на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

Возможна ли подделка языка тела? Большинство специалистов по невербальным средствам коммуникации считают, что нет, так как в этом случае человека выдает отсутствие полного соответствия между жестами, микросигналами организма и сказанными словами.

**Физиологические симптомы лжи собеседника**

- сухость во рту вызывает у человека желание пить;
- сухость губ ведет к их периодическому облизыванию;
- зрачки сужаются;
- дыхание становится тяжелым;
- изменяется свет лица;
- рот кривится, губы напрягаются, человек их покусывает или жуёт;
- учащается моргание (мигание);
- начинается зевота;
- появляется нервный кашель, покашливание;
- теряется контроль над тембром голоса, его тоном;
- происходит часто (или сильное) слюноотделение.

## **Мимика и жестикация при неискренности**

Человек, который лжет, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- треплет края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облокачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол и т.п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;
- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;
- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;
- рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
- брови хмурятся или поднимаются;
- руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются;
- человек держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;
- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбается чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

## **Комплименты в деловой коммуникации**

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить о том, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что вы ими интересуетесь, позволяют **комплименты**, то есть приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

### ***Правила:***

- встраивайте слова-комплименты в общую фразу;
- не делайте пауз;
- конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст; чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;
- желательно выстраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего.

Каждый человек стремится услышать о себе что-то определенное, потому что именно конкретность комплимента позволяет человеку почувствовать его правдивость и искренность. Кроме того, большинство людей думают, что человек, заметивший какие-то нюансы нашей личности и отметивший их с помощью комплимента, на самом деле проявляет к нам искренний интерес.

*Кстати*, комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда ваш партнер относится к вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, делая комплимент ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

### ***Если комплименты говорят вам***

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать. Как показывает практика делового взаимодействия, людям очень

трудно бывает принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах. Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу, отвечайте просто «Благодарю вас».

**Примеры комплиментов для делового взаимодействия**

СИТУАЦИЯ	КОМПЛИМЕНТ
Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено	Как вам удастся так расположить к себе людей?
Когда партнер отметил что-то характерное и важное для фирмы	Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!
В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам	Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!
После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно	Всегда приятно иметь дело с таким партнером!
Когда беседа закончилась успешно	До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером!
Партнеру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза	Общаясь с вами, можно многому научиться!
Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией	Меня всегда поражает широта вашего кругозора!
Партнеру, который был участником конфликта, но удержался от ответного выпада	Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?
В ситуации, когда партнер легко мог «сорваться», но не сделал этого	Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищают!
Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца	Вашей воле можно позавидовать!
Партнеру, который все-таки добился своего	Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер! Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!
Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого	Меня подкупают ваша доброта и отзывчивость!
Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить	Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других!
Партнеру, сделавшему хороший доклад или сообщение	Какая у вас прекрасная речь! Слушать вас – одно наслаждение!
Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим	Вы скромничаете! Ваши способности говорят за вас! (давно известны!)
Партнеру, который в ходе дискуссии по памяти привел необходимые данные, интересную информацию	У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поражает!
Партнеру, сумевшему кого-то переубедить	Вашей логике и умению убеждать можно позавидовать!
Исполнителю, справившемуся с неприятной, рутинной работой	Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!
Человеку, нашедшему подход к сложному клиенту	Я раньше и не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!
Организатору различных мероприятий	Уверен, что в этом деле вас трудно превзойти!
Мастеру на все руки	Верно говорят, у вас действительно «золотые руки»!

### **Критика в деловой коммуникации**

Слово «критика» греческого происхождения и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-либо.

**Позитивная критика** всегда *ситуативно уместна*, осуществляется *в присутствии объекта* критики. *Предметом критики являются дела и поступки*, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал. Объективная критика *опирается только на конкретные факты и аргументы*. Конечной целью критики является *решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков и снятию возникших проблем. *Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок*. Критика должна быть *щадящей!*

Разрушительная критика по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право быть правым.

Конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но и сам процесс устранения этих недостатков.

Но если без критики не обойтись, воспользуйтесь некоторыми практическими советами:

- прежде чем приступить к критике, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики;
- постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться;
- до начала критики важно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события;
- помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности работника – это знание его способа восприятия и выбор соответствующей формы критического воздействия;
- прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте до конца позицию критикуемого;
- не оглушайте действия и высказывания критикуемого для того, что разнести его «в пух и прах»;
- критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов;
- не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки;
- нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека;
- критикуйте доброжелательно;
- не повторяйте критические замечания в адрес человека, исправившего ошибку;
- будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей;
- критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувство самостоятельности;
- помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами, поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- не копите замечания для публичного разноса;
- будьте самокритичны;

– руководствуйтесь принципом уместности критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние, т.д.).

### **Позитивные установки на восприятие критики**

Самая важная установка – понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.

- ✓ Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело.
- ✓ Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.
- ✓ Критика моих действий дает возможность своевременно предотвратить сбой в работе.
- ✓ Критика заставляет задуматься: чем она вызвана, как исправить положение.

### **Барьеры в общении**

#### **Наши типичные ошибки:**

○ *неправильные ожидания в отношении партнера* (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

○ *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем* (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);

○ *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

○ *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

○ *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже.).

#### **Задания самостоятельной работы слушателей:**

1. Перечислите физиологические симптомы лжи собеседника (конспект).
2. Назовите характерные признаки неискренности в мимике и пантомимике собеседника (конспект).
3. Изучите правила использования комплиментов в деловом общении (конспект). Приведите примеры уместного и неуместного применения комплиментов в деловом общении.
4. Дайте определение понятию «критика». Назовите виды критики, дайте им характеристику.
5. Изучите практические рекомендации для критики собеседника (конспект).

## **Тема 4. КОНФЛИКТЫ В ОБЩЕНИИ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

**Конфликт** — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадения интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д. Чтобы конфликт начал разрастаться,

необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя, пусть даже неумышленно, интересы другой стороны:

*Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент*

**Инцидент** — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Он приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

*Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту*, при этом конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Разрастание конфликта (межличностный, межгрупповой, общеколлективный) объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт «обрастает» новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения. Главную роль в возникновении конфликтов играют **конфликтогены** — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Большая опасность проистекает из-за игнорирования очень важной закономерности — эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтобы он впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает. Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов — это прямая дорога к конфликту:

#### **Правила бесконфликтного общения:**

Правило 1. Не употребляйте конфликтогенов.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

#### **Стратегии поведения в конфликтных ситуациях**

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях:

1) *приспособление* — изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий и т. д;

2) *компромисс* — урегулирование разногласий через взаимные уступки;

3) *сотрудничество* — совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела;

4) *игнорирование, уклонение* от конфликта — стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее;

5) *соперничество, конкуренция* — открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

В основе *конкуренции* лежит стремление к одностороннему выигрышу, к удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны.

Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, а также, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас, и если Вы:

1) обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение наилучшее;

2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

3) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

4) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия не приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества. Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку, кроме чувства отчуждения, он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

*Сотрудничество* — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему». Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Суть *компромисса* заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки.

В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, они стремятся занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля



акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- 2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- 3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- 4) компромисс позволит хоть что-то получить.

Стиль *уклонения* реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь для них важна, либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

- 1) считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими более важными задачами;
- 2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- 3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- 4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- 5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- 6) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- 7) решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- 8) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности он дает время, в течение которого проблема может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В этом случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны, позволяя себе через некоторое время в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- 3) вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- 4) вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- 5) вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения

конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

### **Правила поведения в условиях конфликта**

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: *“Разве я никогда не ошибаюсь?”* Постарайтесь проанализировать оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: *“Что будет, если выход не будет найден?”* Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, “выпустить пар”. Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но, если уж так получилось, что вы потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке -этим вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: *“Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?”*

Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

### **Задания самостоятельной работы слушателей:**

1. Дайте определения понятиям: «конфликт», «инцидент».

2. Назовите основные правила бесконфликтного общения (конспект).

3. Перечислите виды стратегий поведения в конфликтной ситуации, опишите каждый из видов (конспект).

4. Изучите правила поведения в условиях конфликта (конспект).

5. Проведите тестирование на определение Вашего уровня конфликтности (тест).

**Тест «Уровень вашей конфликтности».** Методика предназначена для оценки уровня конфликтности.

**Инструкция.** Внимательно прочтите приведенные высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?  
а не принимаю;

б кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;  
в активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?

а нет;

б только если имею для этого веские основания;

в критику по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а только если люди необидчивые;
- б лишь по принципиальным вопросам;
- в споры — моя стихия.

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то пролезет в обход?

- а возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;
- б делаю замечание;
- в прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б молча возьму солонку;
- в не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

- а с возмущением посмотрю на обидчика;
- б сухо сделаю замечание;
- в выскажусь, не стесняясь в выражениях.

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая не понравилась...

- а промолчу;
- б ограничусь коротким тактичным комментарием;
- в устрою скандал.

8. Не повезло в лотерею. Как вы к этому отнесетесь?

а постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в проигрыш надолго испортит настроение.

**Обработка результатов.** Подсчитайте набранные баллы, исходя из того, что на каждый ответ «а» - 4 балла, «б»- 2, «в»- 0 баллов.

*Если полученная сумма:*

**от 22 до 32 баллов** — вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже» никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица;

**от 12 до 20 баллов** — вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете, лишь если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение;

**до 10 баллов** — споры и конфликты — это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами — на работе и дома. Ваши несдержанность и грубость

отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

**Рекомендуемая литература:**

1. Деловая риторика: учебное пособие / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова. — Москва : КноРус, 2016. — 416 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05110-8. - URL : <https://www.book.ru/book/919177>

2. Деловое общение: учебное пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. — Москва : КноРус, 2016. — 437 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04713-2. - URL : <https://www.book.ru/book/918425>

3. Деловое общение. Культура речи: учебное пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. — Москва : КноРус, 2016. — 480 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-03892-5. - URL : <https://www.book.ru/book/917883>

4. Деловые коммуникации: учебник / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. — Москва : КноРус, 2016. — 320 с. — Бакалавриат. — ISBN 978-5-406-03337-1. - URL : <https://www.book.ru/book/916804>

5. Риторика. Деловое общение: учебное пособие / В.Н. Руднев. — Москва : КноРус, 2016. — 352 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05115-3. - URL : <https://www.book.ru/book/920705>

6. Социальная коммуникация в профилактике конфликтов: учебно-методическое пособие / Н.Х. Гафиятулина и др. — Москва : Русайнс, 2016. — 162 с. — ISBN 978-5-4365-0793-4. - URL : <https://www.book.ru/book/920104>