



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МИРЭА – РОССИЙСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
РТУ МИРЭА
ФИЛИАЛ РТУ МИРЭА В Г. СТАВРОПОЛЕ

**Методические указания
к практическим занятиям по дополнительной
общеобразовательной общеразвивающей программе
«Искусство успешных переговоров»**

Ставрополь

Содержание

Практическое занятие № 1. Психологическая характеристика и содержание общения.	3
Практическое занятие № 2. Перцептивная сторона общения.	8
Практическое занятие № 3. Деловая беседа как основная форма общения.	14
Практическое занятие № 4. Психологические приемы влияния на партнера.	18
Практическое занятие № 5. Особенности деловой речи.	24
Практическое занятие № 6. Компоненты культуры речи.	29
Практическое занятие № 7. Переговоры как коммуникативный процесс.	37
Практическое занятие № 8. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров.	42
Практическое занятие № 9. Особенности обращения как формулы речевого этикета.	46
Практическое занятие № 10. Культура делового письма.	51
Практическое занятие № 11. Теоретические основы этики делового общения.	55
Практическое занятие № 12. Модели поведения делового человека.	60
Практическое занятие № 13. Понятие конфликта, виды, динамика.	67
Практическое занятие № 14. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.	72
Практическое занятие № 15. Подготовка и проведение презентации.	84
Практическое занятие № 16. Публичное выступление.	87
Список рекомендуемой литературы	91

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Психологическая характеристика и содержание общения.

1. Теоретическая часть

Общение – это вчерашний разговор с другом по телефону, беседа с незнакомым человеком в купе поезда, вечер воспоминаний на встрече одноклассников и многое другое. Каждый из нас знаком с такими привычными словосочетаниями, как «общение с искусством», «общение с ЭВМ», «общение с животными» и т.д. Довольно скоро может показаться, что границ у этого понятия не существует, его объем бесконечен, а значит, как говорил выдающийся советский психолог Л.С. Выготский, когда объем понятия стремится к бесконечности, его содержание стремится к нулю.

К сожалению, научные представления об общении достаточно противоречивы. Имеется большое количество монографий и научных исследований по проблеме общения, но проблема делового общения в отечественной литературе остается практически неизученной. Мы не ставили своей задачей предложить новую трактовку проблемы общения, а сделали попытку на основе имеющихся научных и научно-популярных отечественных и зарубежных публикаций систематизировать материал в удобной и легкой для применения форме с целью его более эффективного усвоения.

Существование множества различных определений понятия «общение», прежде всего, связано с различными подходами и взглядами на эту проблему. Мы будем использовать следующее определение.

Общение - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

На практике часто путают или отождествляют два понятия «общение» и «отношение». Эти понятия не совпадают. Общение есть процесс

реализации тех или иных отношений.

Учитывая сложность понятия «общение», необходимо обозначить его структуру с тем, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания. Естественно, что все эти термины весьма условны. Но поскольку данные взаимосвязанные стороны общения играют огромную роль, мы рассмотрим их более подробно.

Здесь важен вопрос о средствах и механизмах воздействия участников общения друг на друга в его процессе. Главным средством общения является язык.

Язык – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности¹.

Большое значение в процессе общения имеют знаки.

Знак – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Так, слово «стол» – это знак. Все знаки данного языка (например, русского) образуют систему знаков: слова «стол», «стул», «диван» и т.д. объединены общим представлением о мебели.

То общее содержание, которое вкладывается в данный знак, называется его значением. В значении знаков воплощены знания, приобретенные людьми, их практический и теоретический опыт. Включаясь в жизнь того или иного культурного сообщества, мы усваиваем значение знаков, учимся

их Использовать.

Усваивая значения знаков и способы их организации для передачи сообщения, люди учатся разговаривать на том или ином языке. Язык становится средством общения, средством установления взаимопонимания для тех, кто им владеет. В то же время он становится средством изоляции для тех, кто его не знает.

Система словесных знаков образует язык как средство существования, усвоения и передачи общественно исторического опыта, возник в процессе труда и начал развиваться. Благодаря общению, с помощью языка, отражение мира в мозгу отдельного человека постоянно пополняется тем, что отражается или было отражено в мозгу других людей- происходит обмен мыслями, передача информации. В общении человек постоянно учится отделять существенное от несущественного, необходимого от случайного, переходить от образа единичных предметов к устойчивому отражению их общих свойств в значение слов, в которых закрепляются существенные признаки, присущие целому классу предметов.

Речь – это вербальная коммуникация, т. к. процесс общения происходит с помощью языка.

Средством вербальной коммуникации являются слова с закрепленными за ними в общественном опыте значениями. Эмоциональное отношение, сопровождающее речевое высказывание, образует особый невербальный аспект, особую невербальную коммуникацию (жесты, мимика, пауза, поза, смех), которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую слова.

Существуют коммуникативные барьеры:

- барьер понимания:

а) фонематический – использование разными людьми разных слов для объяснения одного и того же предмета;

б) семантический – жаргон;

в) стилистический (эмоции, импульсы, логика и т.д.)

-барьер социальный – культурного различия (партии, религии, национальность),

-барьер отношений – чувства и эмоции.

Феномены межличностного влияния:

-внушение

-уважение,

-психологическое заражение.

По различным каналам восприятия (модальности) людей можно подразделять на:

-аудиалов,

-кинестетиков,

-визуалов.

Общение как межличностное взаимодействие – совокупность связей и взаимодействий людей, складывающихся в процессе их совместной деятельности.

Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей. Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля, осуществляемого в процессе социальных норм, принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей.

Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за поведение, позволяет регулировать действия и поступки.

Ориентировка на нормы позволяет человеку соотносить формы своего поведения с эталонами, отбирать нужное, социально одобряемое и отсеивать неприемлимое, направлять и регулировать свои отношения с другими людьми. Типологические особенности личности наиболее влияют на взаимодействие (по К. Юнгу):

-экстраверсия – интроверсия,

-лабильность – регидность,

-доминантность – недоминантность.

Стратегии взаимодействия: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание, приспособление.

2. Вопросы

- 1.1. Определение понятия «общение», его психологическая характеристика и содержание общения.
- 1.2. Коммуникативная и интегративная стороны общения.

3. Практические задания

1. Раскройте сущность принципов делового общения.
2. Охарактеризуйте виды делового общения работников в организации.
3. Раскройте сущность методов управления общением.
4. Перечислите аспекты общения.
5. Назовите ошибки восприятия общения.
6. Назовите важнейшую особенность делового общения.
7. Каким образом взаимосвязаны стороны делового общения?
8. Перечислите этапы делового общения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Перцептивная сторона общения

1. Теоретическая часть

Социальная перцепция – это процесс восприятия, понимания и оценка социальных объектов, под которыми подразумеваются другие люди, социальные группы, большие социальные общества.

Восприятие социальных объектов имеет ряд особенностей, отличающих его от восприятия предметов:

- 1) воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную сторону;
- 2) внимание субъекта сосредоточено на смысловых и оценочных интерпретациях объекта восприятия;
- 3) восприятие социальных объектов характеризуется большей слитностью познавательных и эмоциональных компонентов и большой зависимостью от мотивационно-смысловой структуры воспринимающего субъекта.

Таким образом, можно сказать, что восприятие другого человека означает восприятие его внешних признаков и соотнесение их с личностными характеристиками индивида.

В процесс социальной перцепции включены специальные механизмы, которые вплетены в любой процесс взаимоотношений между людьми. К механизмам социальной перцепции относятся идентификация, эмпатия, рефлексия, аттракция, каузальная атрибуция.

- 1) Термин «идентификация» буквально обозначает отождествление себя с другим, уподобление себя ему. Механизм идентификации позволяет сделать предположение о внутреннем состоянии партнера на основе попытки поставить себя на его место. Идентификация предполагает рациональное осмысление проблем другого.

2) Эмпатия выражается в стремлении эмоционального откликнуться на проблемы другого человека. Механизм эмпатии несколько сходен с механизмом идентификации: и в том, и в другом случае необходимо умение поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако если отождествление себя с кем-то, означает, что человек строит свое поведение так, как строит его этот «другой», то проявление к нему эмпатии предполагает лишь сочувствие, принятие во внимание линии его поведения, но не копирование ее.

3) В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. При реализации данного механизма предполагается не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга.

4) Механизм каузальной атрибуции заключается в объяснении причин поведения другого либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации. Причем каузальная атрибуция предполагает не только приписывание причин поведения другого человека, но и более широкого класса характеристик: намерений, чувств, качеств личности.

Феномен приписывания возникает тогда, когда у человека есть дефицит информации о другом человеке. Мера и степень приписывания в процессе межличностного восприятия зависит от двух показателей: от степени уникальности или типичности поступка и от 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 совершающему поступок;

- объектную атрибуцию, когда причина приписывается тому объекту, на который направлено действие,
- обстоятельственную атрибуцию, когда причина совершающегося 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 обстоятельства, в то время как наблюдатель «винит» за неудачу прежде всего самого исполнителя.

5) Аттракция – это механизм социальной перцепции, заключающийся в формировании привязанности, дружбы или другого более глубокого интимно-личностного чувства. 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.

Индивидуальные особенности влияют на точность восприятия другого человека, что проявляется в так называемых «ошибках» или «эффектах» социальной перцепции.

1) Сущность «эффекта ореола» («галлоэффекта») заключается в формировании специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств. Информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ и выполняет роль, «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. Эффект ореола проявляется при формировании первого впечатления о человеке в том, что общее благоприятное впечатление приводит к позитивным оценкам и неизвестных качеств воспринимаемого и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок.

2) «Эффект первичности» заключается в том, что после первой встречи с незнакомым человеком наибольшее значение имеет первое впечатление, которое влияет на последующее восприятие этого человека. По мнению Э. Берна и других психологов, первое впечатление о человеке формируется в течение первых 10-15 секунд. Общение людей в повседневной жизни носит преимущественно ролевой характер, что предполагает реализацию более или менее фиксированного набора функций. В процессе налаживания контакта с незнакомым человеком мы, прежде всего, определяемся с ролевыми позициями, что и происходит в первые 10-15 секунд общения. Дефицит информации о новом человеке предполагает, что восприятие и познание его личностных характеристик преобладает эмоциональный компонент, который и объясняет устойчивость первого впечатления от знакомства.

3) «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.

4) Эффект «стереотипизации» – это безотчетное структурирование личности другого человека, в процессе которого логически объединяются в целостный образ только определенные личностные черты, все что не вписывается этот образ – отбрасывается. Впервые термин «социальный стереотип» был введен У. Липпманом в 1922 г. 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 проекции» возникает тогда, когда приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать свои собственные достоинства, а неприятному – недостатки.

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется самоподачей (у некоторых авторов – самопредъявление, самопрезентация). По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.

Например, когда мы смотрим на дерево, наше внимание в общем и целом зависит от нас самих: если у нас плохое настроение, то мы обращаем внимание на уродливые наросты на стволе, а если хорошее – то на зеленую листву. Дерево не в состоянии само управлять нашим вниманием – оно не может «прикрыть» некрасивое место ветвями, не может успокаивающе пошелестеть листьями. При восприятии конкретного человека все обстоит иначе. Каждый может управлять вниманием партнера – надеть яркую одежду, что-то подчеркнуть в своем поведении, а что-то затенить и, таким образом, создать своеобразную иерархию признаков своего образа. Управление вниманием может производиться невольно и неосознанно, с тем же успехом, что и осознанно, хотя, конечно, целенаправленная самоподача иногда может быть совершенно неотразимой.

Наверно, каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впечатление он производит на других, т.е. его волновало, какой результат дает его самоподача (причем этот результат, всегда связан с формированием целостного впечатления). Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия.

К подобным механизмам социального восприятия относятся: самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуального состояния и причин поведения.

2. Вопросы

2.1. Персептивная сторона общения.

2.2. Самоподача в общении.

2.3. Назовите стили общения.

3. Практические задания

1. Объясните сущность понятия «стиль делового общения», назовите факторы, определяющие стиль общения.
2. Назовите функции делового общения.
3. Перечислите признаки, характерные для каждого из стилей коммуникации.
4. Охарактеризуйте персептивную сторону общения.
5. Охарактеризуйте светский стиль общения.
6. Охарактеризуйте позиции общения, предложенные Томасом А. Харрисом.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Деловая беседа как основная форма общения.

1. Теоретическая часть

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.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Мы не рассматриваем подробно технологию и этические принципы реализации этих форм делового общения. Нас, прежде всего, интересуют психологические особенности непосредственных участников делового

общения, их умение и возможность влиять на партнера, способность добиваться эффективных результатов.

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под деловой беседой понимают 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.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы - убедить партнера принять конкретные предложения.

Напомним некоторые аспекты деловой беседы. Она выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.
- Основными этапами деловой беседы являются:
 - начало беседы;
 - информирование партнеров;

- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решения;
- завершение беседы.

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов собеседников, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло.

Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника.

Существуют пять основных групп вопросов.

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.

4. Переломные вопросы. 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 в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

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

2. Вопросы

3.1. Делова беседа как основная форма общения.

3.2. Коммуникативная культура в деловом общении.

3. Практические задания

1. Раскройте сущность понятия аттракция.
2. Раскройте сущность принципов делового общения.
3. Назовите функции делового общения.
4. Перечислите характерные особенности короткого разговора.
5. Перечислите основные техники короткого разговора.
6. Перечислите основные этапы подготовки деловой беседы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Психологические приемы влияния на партнера.

1. Теоретическая часть

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие «чувства» неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорогостоящиеся конфликты. Многие встречались со штампами: «поговорим по-деловому», «оставим в стороне наши чувства», «наша работа – это только дело, и никаких эмоций» и т.д.

Возможно ли это? Разве чувства - не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу, нашу жизнь? Разум и эмоции - неразрывные составляющие человека. Все попытки отделить чувства, подавить их или даже запретить бесперспективны и, в конечном счете, вредны. Чувства, подавленные и скрытые, не исчезают, они воздействуют изнутри и часто проявляются в еще более острых формах. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это «слабое» место человека.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте - того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение и, наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его использования в практике делового общения? Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу

завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т.е. формировать аттракцию (от лат. *attrahere* – при влечение, притяжение). Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им можно обучить тех, кому это необходимо.

Всегда ли мы осознаем, почему нас тянет к определенному человеку или что нас от него отталкивает? Как можно объяснить выражения типа «что-то в нем располагает» и «чем-то он неприятен»?

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксирован, может и исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для нее. Минуя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Что же произойдет, если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что «чем-то это общение было приятным», «что-то в нем есть располагающее». Если же делать это с данным партнером не один раз, то у него будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т.е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

С помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего

никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседника. Много это или мало для повышения эффективности вашего делового общения - пусть каждый из вас решит сам.

Манипуляция – побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей. К числу характеристик манипуляции как метода воздействия на партнера можно отнести:

- манипуляция – это вид духовного, психологического воздействия на человека (группу, общество);

- манипуляции имеют скрытый характер воздействия (попытка манипулирования лишь тогда будет успешной, когда факт воздействия адресатом не осознается и конечная цель манипулятора ему неизвестна; для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них);

- манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях – «мишенях воздействия» (чувство собственного достоинства, чувство собственности, финансовый достаток, власть, слава, служебное продвижение, общение, профессиональная квалификация, известность, враждебное отношение к непохожим на нас и пр.) – никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным, наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, получать похвалу и т.п.;

- манипуляция предполагает побуждение к совершению определенного действия.

Склонность к использованию манипуляций в общении формируется вследствие определенных характеристик личности манипулятора:

- разлад с самим собой, противоречивость замыслов и поступков;
- негативный социальный опыт, неудачи в общении;

- настороженность, недоверие к людям (имеющих под собой основание или надуманных);
- коммуникативная беспомощность, ошибки и неудачи в выборе, закреплении и сохранении контактов, отсюда – их ограничение или наполнение жесткой целесообразностью;
- неуверенность в собственном имидже (безосновательная или базирующаяся на комплексах, физических недостатках);
- неспособность к искренней привязанности, дружбе;
- не востребованность, неудачное позиционирование, негативный прошлый опыт (унижение, забитость, подавление) – отсюда гиперкомпенсации.

Многие люди вырабатывают у себя склонность к манипуляции потому, что потеряли надежду добиться чего-либо прямыми методами, не верят в действенность просьбы и убеждения. Часть людей манипулирует другими потому, что они к этому привыкли, а остальные формы воздействия им непривычны или даже незнакомы.

Людей, наиболее *подверженных манипулятивному воздействию*, можно разделить на две группы.

1-я группа лиц, подверженных манипулятивному воздействию:

- люди, подверженные воздействию образов (перцептивные ма-рионетки);
- «невольники чести», или так называемые «конвенциональные роботы», рабы норм, условностей, традиций;
- законопослушные граждане;
- кредиторы и дебиторы;
- лица, испытывающие постоянные или временные материальные затруднения, физические недомогания, получившие моральный ущерб от действий либо бездействия официальных лиц;
- трудоголики и близкие к ним по поведенческим типам и отношению к работе;

- люди с гипертрофированным чувством долга и ответственности;
- недостаточно компетентные в определенной области;
- имеющие пробелы в профессиональных и правовых знаниях;
- люди, сами лишаящие себя права на ошибку, постоянно совершенствующиеся и стремящиеся казаться и быть как в мыслях, так и на деле лучшими;
- интеллигентные, деликатные и воспитанные люди;
- индивиды, мыслящие нестандартно, носители иных взглядов и мировоззрений;
- иностранцы, национальные и религиозные меньшинства;
- добрые, отзывчивые, открытые, простодушные, искренне выражающие эмоции люди.

2-я группа лиц, подверженных манипулятивному воздействию:

- лица, не рассчитавшие свои возможности;
- «трудные боссы» и бездарные, не хватающие звезд с неба подчиненные;
- снобы;
- эгоцентристы, амбициозные и самовлюбленные типы;
- жадные, расчетливые субъекты;
- падкие на лесть, пустые восхваления и искушения;
- трусы, нытики, излишне осторожные, мнительные ипохондрики;
- «халявщики», привыкшие выезжать на чужих плечах. Манипуляции – важный элемент деловых отношений, могут
 - быть конструктивно использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов:
 - во-первых, для создания ореола руководителя организации или подразделения;
 - во-вторых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого не удастся ни одному руководителю;

– в-третьих, для создания единой направленности желаний подчиненных на достижение целей организации.

2. Вопросы

- 4.1. Психологические приемы влияния на партнера.
- 4.2. Характеристика манипуляций в общении.
- 4.3. Правила нейтрализации манипуляций.

3. Практические задания

- 1. Охарактеризуйте виды делового общения работников в организации.
- 2. Назовите основные правила комплиментов.
- 3. Перечислите алгоритмы психотехнических приемов, лежащих в основе когнитивно-ориентированных технологий, связанных с манипулированием информацией.
- 4. Выделите основные инструментальные этапы манипулятивных технологий делового общения.
- 5. Выделите основные инструментальные этапы технологического выстраивания антиманипулятивной защиты в деловом общении.
- 6. Сформулируйте письменно логически обоснованный дискурс с вашей собственной оценкой возможности применения манипулятивных технологий в деловом общении.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Особенности деловой речи.

1. Теоретическая часть

Базовыми для курса «Культура деловой речи» являются такие взаимосвязанные понятия, как язык и речь.

Язык – это сложная знаковая система, которая служит для формирования и передачи мыслей, выражения чувств, общения людей. Язык регулирует межличностное и социальное взаимодействие, координирует практическую деятельность, участвует в формировании мировоззрения и национального образа мира, обеспечивает накопление и хранение информации.

Определение «знаковая система» отражает основные принципы устройства языка. Знак есть материальный объект, который используется для передачи информации. Важнейшие свойства знака таковы: преднамеренность (знак специально используется для передачи определенного смысла), двусторонность (знак имеет две стороны: внутреннюю, смысловую – план содержания и внешнюю, материальную – план выражения), конвенциональность (выбор материального выражения знака условен), обусловленность (на смысл знака влияет его место в контекстной знаковой системе). Языковая система занимает среди знаковых систем центральное место. При этом основным языковым знаком является слово, обязательно имеющее две стороны – план выражения (звуковой ряд или графический образ) и план содержания (значение, а точнее – совокупность сем, фрагментов значения). Например, слово «стол», представляющее собой последовательность четырех звуков, означает «предмет мебели, состоящий из опоры и горизонтальной поверхности, служащий обычно для работы, принятия пищи и т. д.».

Мы можем набрать ряд букв на клавиатуре «абвг». Это не слово, не знак, так как этот объект не соотносится ни с каким предметом в

окружающем нас мире. Словом не будет являться и набор сем без означающего.

Кроме слова, в языке существуют и другие знаки – единицы языка. Эти единицы характеризуются разными свойствами, между которыми часто трудно найти общее (например, морфема и текст), поэтому в языке выделяют несколько уровней: уровень звуков, уровень морфем, уровень слов, уровень предложений.

Каждый уровень объединяет однотипные единицы – все звуки, все морфемы, все слова, все предложения. В языке действует закон сочетаемости – объединяются единицы одного уровня, в результате возникают единицы более высокого уровня (объединение звуков создает морфемы, морфемы объединяются в слова и т. д.).

Между единицами разных уровней устанавливается иерархический вид связи.

Знаковой природой обладают все единицы языка, кроме фонем – исходных лингвистических элементов. Звук не имеет содержания, так как не соответствует никакой реалии в окружающем мире. Сравним с другими единицами языка: так, суффикс «-тель» (морфемный уровень) означает лицо по действию (читатель, учитель и т. д.). Предложение означает ситуацию: «Идет дождь», «Темнеет».

Язык как система знаков представляет собой сложное единство взаимосвязанных и взаимодействующих единиц, которые функционируют только в целом. Для удобства изучения выделяют разделы языкознания: фонемы изучает фонетика, морфемы – морфемика, предложения – синтаксис... Слово как центральная языковая единица рассматривается в аспекте всех ярусов языка: с точки зрения значения – в лексикологии, как часть речи – в морфологии, с точки зрения функционирования в предложении – в синтаксисе. Основными разделами в изучении языка являются фонетика, лексикология, морфология и синтаксис. Морфология и синтаксис объединяются в один общий раздел, называемый грамматикой.

Под культурой речи понимается владение нормами устного и письменного литературного языка (правилами произношения, ударения, словоупотребления, грамматики, стилистики), а также умение использовать выразительные средства языка в различных условиях общения в соответствии с целями и содержанием речи.

Культура речи имеет три взаимодополняющих аспекта: нормативный, коммуникативный, этический. Прежде всего культура речи предполагает правильность речи, то есть соблюдение норм литературного языка. Но этот нормативный компонент не имеет смысла без умения применять его в процессе реального общения. Выбор языковых средств, нужных в конкретной ситуации, навыки выстраивания ясной, точной речи, использование арсенала выразительных средств языка – все это составляющие коммуникативного аспекта культуры речи.

Очень важным является и этический аспект культуры речи – знание и умелое использование формул речевого поведения в определенных ситуациях общения (знакомство, приглашение, приветствие, расставание, выражение просьбы, благодарности, извинения, поздравления и т. д.). Этический компонент культуры речи накладывает запрет на использование сквернословия в процессе общения, предписывает уважительное, вежливое отношение коммуникантов друг к другу. Таким образом, учет основных характеристик культуры речи позволяет сделать деловое общение более эффективным, нейтрализовать возможные конфликтные ситуации.

Вернемся к понятию языковой нормы – центральному понятию речевой культуры.

Языковая норма (литературная норма) – исторически сложившиеся правила речевого использования, признанные обществом как образцовые в определенный период развития литературного языка.

Языковая норма отражает закономерные процессы и явления, происходящие в языке, и поддерживается языковой практикой. Основные источники языковой нормы – классические и современные литературные

произведения, средства массовой информации, распространенное современное употребление, данные опросов носителей языка, лингвистические исследования. Норма способствует устойчивости и общепонятности литературного языка, защищая его от загромождения диалектными, жаргонными и просторечными элементами. Так реализуется основная функция литературного языка – культурная.

Нормы охватывают все уровни и формы языка, и в соответствии с этим выделяются следующие типы норм:

- орфоэпические и акцентологические (реализуются в устной форме языка);
- словообразовательные;
- лексические;
- грамматические;
- коммуникативные;
- орфографические и пунктуационные (реализуются в письменной форме языка).

Классификация норм может проводиться и по другим основаниям, например по степени обязательности, единственности нормативного варианта.

Различаются нормы императивные (строго обязательные) и диспозитивные (вариантные).

2. Вопросы

- 5.1. Язык и речь.
- 5.2. Особенности деловой речи.
- 5.3. Культура речи.
- 5.4. Языковая норма.

3. Практические задания

1. Дайте определение понятия «норма литературного языка». Перечислите

характерные особенности нормы.

2. Назовите коммуникативные качества хорошей речи.
3. Разведите понятия «устная речь» и «письменная речь».
4. Перечислите формы коммуникативного поведения.
5. Какую роль играют в речевом общении формы коммуникативного поведения.
6. Назовите аспекты коммуникации (речевого общения), которые необходимо учитывать говорящему/пишущему, чтобы достичь наилучшего результата.
7. Перечислите критерии, по которым оценивается речевая культура человека.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Компоненты культуры речи.

1. Теоретическая часть

Культура речевого общения определяется ясным представлением цели и задач, возникающих в определенной речевой ситуации, и выбором наиболее эффективных языковых средств для их реализации.

Культура речи содержит три составляющих компонента: нормативный, коммуникативный и этический.

Культура речи предполагает, прежде всего правильность речи, то есть соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями (говорящими и пишущими) в качестве «идеала», образца. Языковая норма – это центральное понятие языковой культуры, а нормативный аспект культуры речи считается одним из важнейших.

В соответствии с требованиями коммуникативного аспекта культуры речи носители языка должны владеть функциональными разновидностями языка, а также ориентироваться на прагматические условия общения, которые существенно влияют на оптимальный для данного случая выбор и организацию речевых средств.

Этический аспект культуры речи предписывает знание и применение правил языкового поведения в конкретных ситуациях. Под этическими нормами общения понимается речевой этикет (речевые формулы приветствия, просьбы, вопроса, благодарности, поздравления и т.п.; обращение на «ты» и «вы»; выбор полного или сокращенного имени, формулы обращения и др.).

На использование речевого этикета большое влияние оказывают экстралингвистические факторы: возраст участников речевого акта (целенаправленного речевого действия), их социальный статус, характер отношений между ними (официальный, неофициальный, дружеский, интимный), время и место речевого взаимодействия и т.д.

Этический компонент культуры речи накладывает строгий запрет на сквернословие в процессе общения, осуждает разговор на «повышенных тонах».

Коммуникативные качества речи.

Коммуникация – «сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц; общение». Поскольку в акте общения принимают участие адресант создатель информации и воспринимающие информацию, то важно определить, какими коммуникативными качествами должна обладать речь говорящего, чтобы адресат правильно декодировал ее, адекватно воспринимал и был заинтересован в получении информации.

Качествам речи, которые оказывают наилучшее воздействие на адресата с учетом конкретной ситуации и в соответствии с поставленными целями и задачами, относятся:

- Точность - умение четко и ясно мыслить, знанием предмета разговора и законов русского языка. Какие же причины делают речь неточной? Назовем наиболее распространенные: употребление слов в несвойственном им значении; неустраненная контекстом многозначность, порождающая двусмысленность; смешение паронимов, омонимов.

- Понятность речи связана с ее действенностью, эффективностью и зависит от характера используемых слов. Чтобы речь была понятной, необходимо ограничить употребление слов, находящихся на периферии словарного состава языка и не обладающих качеством коммуникативной общезначимости. К ним относятся: узкоспециальные термины; иноязычные слова, не получившие широкого распространения; профессионализмы, то есть слова и выражения, используемые людьми одной профессии. В противном случае необходимо давать соответствующие пояснения значений используемых слов.

- Богатство речи свидетельствует об эрудиции говорящего, его высоком интеллекте. Богатство индивидуального языка дает возможность разнообразить речь, придать ей точность и четкость, позволяет избежать

повторов как лексических, так и синтаксических.

Богатейшим источником пополнения индивидуального словарного запаса является синонимия. Синонимы привлекают пишущего или говорящего тем, что они, различаясь оттенками значений или стилистической окраской, позволяют с предельной точностью сформулировать мысль, придать речи разговорный или книжный характер, выразить положительную или отрицательную экспрессию.

- Чистота речи – отсутствие в ней лишних слов, слов – «сорняков», слов-паразитов. Конечно, в языке названных слов нет. Слова – «сорняки» не несут никакой смысловой нагрузки, не обладают информативностью.

- Выразительность речи усиливает эффективность выступления: яркая речь вызывает интерес у слушателей, поддерживает внимание к предмету разговора, оказывает воздействие на разум, чувства, воображение слушателей. Сделать речь образной, эмоциональной говорящему помогают специальные художественные приемы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения, крылатые слова.

Итак, правильность нашей речи, точность языка, четкость формулировок, умелое использование терминов, иностранных слов, удачное применение изобразительных и выразительных средств языка, пословиц и поговорок, крылатых слов, фразеологических выражений, богатство индивидуального словаря повышают эффективность общения, усиливают действенность устного слова.

Точность речи.

Точность – соответствие смыслового содержания речи и информации, которая лежит в её основе. Точность речи связывается с точностью словоупотребления, с правильным использованием многозначных слов, синонимов, антонимов, омонимов.

Чтобы речь была точной, необходимо, прежде всего, хорошо знать то, о чем хочешь сказать. Если говорящий плохо знает предмет разговора, то он может ошибаться, путать факты, искажать события, нарушать логику

повествования.

Есть и другая причина, которая также делает речь неточной. Это – плохое и недостаточное знание русского языка, его особенностей.

Все, что нас окружает, что познано или изобретено, все, о чем хотят спросить или рассказать, имеет название. Поэтому, чем больше человек знает слов, чем богаче его язык, тем точнее он выражает свои мысли. И наоборот, чем ограниченнее словарный запас говорящего, чем беднее его язык, тем чаще он допускает неточности в речи, употребляет слова в несвойственном им значении, смешивает омонимы, омофоны, паронимы.

Определим, что значит использовать слова в несвойственном им значении.

Иногда неправильное использование слова, приводящее к неточности речи, получает распространение, часто повторяется, встречается в речи выступающих по радио, телевидению.

Омонимы – слова, одинаковые по написанию, произношению, но разные по значению. Например: наряд – «направление на работу» и наряд – «одежда», ключ – «источник» и ключ – «отмычка».

Омофоны отличаются от омонимов тем, что у них одинаково только звучание, например: леса и лиса.

Паронимами называются слова, разные по значению, но близкие по написанию и звучанию, например: кворум – форум, экскаватор – эскалатор.

Понятность речи.

Понятность речи – это доходчивость, доступность речи для тех, кому она адресована. Это одно из требований, предъявляемых к речи говорящего и пишущего, важнейшее коммуникативное качество речи. Соблюдать данное требование необходимо потому, что оно связано с действенностью, эффективностью устного слова.

Огромный словарный запас русского языка, с точки зрения сферы употребления, делят на две группы:

- лексику неограниченного употребления (общеупотребительные

слова, понятные всем носителям данного языка во всех случаях);

– лексику ограниченного употребления (слова, употребляемые в определенной сфере – профессиональной, территориальной, социальной, поэтому понятные ограниченному кругу носителей языка; к ним относятся профессионализмы, диалектизмы, жаргонизмы, термины).

Профессионализмы – слова и выражения, используемые людьми одной профессии.

Диалектная лексика – слова, ограниченные в территориальном отношении, понятные лишь жителям данной местности, хутора, деревни, станицы, села.

Жаргонизмы – слова и выражения, принадлежащие какому-либо жаргону

Термины – это слова, которые являются точным обозначением определенного понятия какой-либо специальной области науки, техники, искусства, общественной жизни и т.д.

Понятность, ясность речи зависит и от правильного употребления в ней иностранных слов. Следует иметь в виду, что заимствование – это нормальное, естественное явление для любого языка. Заимствованные слова в языке появляются вследствие общения одних народов с другими, в результате политических, экономических и культурных связей между ними. Заимствования по степени их проникновения в словарный состав русского языка можно разделить на три группы.

Первую их них составляют иностранные слова, прочно вошедшие в русский язык. Они заимствованы давно, усвоены всем народом и не воспринимаются как иноязычные. Эти слова – единственные наименования жизненно важных понятий: кровать, сахар, фабрика, класс, карандаш и др.

Вторую группу составляют слова, широко распространенные в русском языке и также являющиеся единственными наименованиями обозначаемых понятий, но осознающиеся как иноязычные: тротуар, сервис, радио, троллейбус, лайнер и др.

В третью группу входит иноязычная лексика, которая не получила широкого распространения. К ней относятся и слова, имеющие русские параллели, но отличающиеся от них объемом, оттенком значения или сферой употребления.

Целесообразно избегать употребления иностранных слов, если в языке есть русские слова с таким же значением. Употребляя иностранные слова, надо быть уверенным, что они понятны слушателям. Поэтому важно уметь ввести иностранное слово в свою речь. Необходимо давать соответствующие пояснения использованных иноязычных слов.

Этикет – сложная система знаков, указывающих в процессе общения на отношение к другому человеку, к собеседнику, оценку его и в то же время самого себя, своего положения относительно собеседника.

Речевой этикет вербально обслуживает этикет поведения и составляет как широкую область стереотипов общения, применяемых в различных ситуациях, так и узкую область стереотипов в границах обращения и привлечения внимания, приветствия, просьбы, предложения и т.д.

Речевой этикет в узком смысле слова – это национально специфические правила речевого поведения, применяемые в ситуациях вступления собеседников в контакт и поддержания общения в избранной тональности в соответствии с обстановкой общения, социальными признаками коммуникантов и характером их взаимоотношений.

Слова «этикет» и «этика» воспринимаются как близкие по значению. Этикет по существу является конкретизацией положений этики. Речевая этика – это правила должного поведения, основанные на нормах морали, национально-культурных традициях. Этические нормы воплощаются в специальных этикетных речевых формулах и выражается в высказываниях различными языковыми средствами. Умение соблюдать этические нормы всегда ценилось высоко. Знание норм этики, умение следовать им в поведении и в речи свидетельствует о хороших манерах. В речевой коммуникации под этим понимается владение этикетной культурой, умение

контролировать свои чувства, эмоции, управлять своей волей и т.п. К соблюдению этикетных норм относится проявление таких качеств, как вежливость, внимательность, тактичность, выдержанность. Выражаются эти качества через конкретные речевые действия. Главный этический принцип речевого общения – соблюдение паритетности (паритет – принцип равного представительства сторон) – должен проявляться в ходе всего процесса общения.

Общим принципом использования этикетных средств в любой сфере общественной жизни остается принцип вежливости. Словесные формулы в этикете часто используются в сопровождении жестов, 81 мимики, телодвижений. Жест, мимика и вербальный ряд в этикетных жестах неотделимы: они имеют единое значение. «Здравствуйте!» на ходу и «здравствуйте», сказанное с улыбкой, сопровождаемое легким кивком головы, – знак доброжелательности и демонстрация симпатии. Помимо принципа вежливости, другим принципом использования этикетных формул является принцип соответствия речевой ситуации. В этом случае определяющим при выборе этикетных формул является обстановка общения (официальная и неофициальная) и фактор адресата (учет социального статуса, личных заслуг, возраста, пола собеседника, степени знакомства собеседников).

В официальной обстановке повседневного общения принято выбирать универсальные этикетные формулы. При этом просьба, приглашение, сформулированные в форме вопроса, используются для подчеркивания уважительного отношения к собеседнику: Не можете ли Вы ...? Могу я Вас попросить ... Вас не затруднит ...? Не хотите ли Вы взглянуть ...? Не согласитесь ли Вы ...? Обстановка официальности предъявляет требования повышенной вежливости к партнеру по общению, какое бы положение он не занимал.

Средствами этикета подчеркивается и дистанция официального общения. Это связано с выбором «Вы-общения». Независимо от социального

статуса, пола, возраста собеседника выбирается «Выобщение», которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, тональность общения, выбор языковых средств общения.

2. Вопросы

- 6.1. Компоненты культуры речи: нормативный, коммуникативный, этический.
- 6.2. Деловой этикет.
- 6.3. Основы речевой этики.

3. Практические задания

- 1. Назовите важнейшие функции языка.
- 2. Перечислите функции русского языка в современном мире.
- 3. Назовите и охарактеризуйте формы существования русского языка.
- 4. Назовите основные признаки литературного языка.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Переговоры как коммуникативный процесс.

1. Теоретическая часть

Переговоры – это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающее интересы обеих сторон. В ходе переговоров выигрывает тот, у кого больше информации, лучше план и выше мастерство, так считает автор бестселлера «Как уцелеть среди акул», миллионер Харви Маккей. В этой лаконичной формуле названы важнейшие слагаемые успеха переговоров. Считаю, что вам как участникам переговоров очень важно понимать, для чего они нужны, какие возможности они открывают для вас и для вашей организации, как лучше к ним подготовиться и какие техники полезно использовать в той или иной переговорной ситуации. К переговорам стороны приводит столкновение целей, интересов, позиций или мнений. Конфликт внутри организации или между организациями – это не обязательно негативное явление, иногда он становится своеобразным катализатором новых идей, новых отношений. Существует немало примеров умелого использования энергетики конфликта для успешного решения серьезных проблем.

Переговоры – основной инструмент разрешения межличностных конфликтов в организации. Поэтому знание основ искусства ведения переговоров – обязательная составляющая профессиональной подготовки любого руководителя.

Предмет переговоров. Можно рассматривать два уровня анализа предмета переговоров: конкретный и абстрактный. На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров выступают определённые объекты, представляющие взаимный интерес (финансовые инвестиции, повышение заработной платы, договоренности о совместной деятельности и т.д.). Вообще любое желание, которое должно быть

удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере, потенциальным, для переговоров. На абстрактном уровне предметом переговоров являются интересы, потребности, претензии, притязания сторон. Цель переговоров – заключить соглашение по какому-либо вопросу. Другими словами, это принятие взаимовыгодного решения, наиболее приемлемого в данной ситуации. За стол переговоров стороны обычно приводят следующие причины и условия:

- есть обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы;
- нет ясной и четкой регламентации для решения возникших проблем;
- стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

Коммуникативная компетенция участников переговоров подразумевает:

- владение эффективными техниками межличностной коммуникации;
- умение контролировать свое эмоциональное состояние и умение определять эмоциональное состояние оппонента;
- умение сохранять уверенность и спокойствие в любой ситуации.

Проведение переговоров – сложный многоэтапный процесс. Необходимо учитывать специфику и структуру каждого этапа. Многогранную структуру переговорного процесса отображает следующая таблица:

1. Подготовительный (докоммуникативный) этап.
2. Дискуссионный (коммуникативный) этап.
3. Рефлексивный (посткоммуникативный) этап.

Процесс переговоров состоит из ряда структурных элементов. Прежде всего, он неоднороден по своим задачам и включает в себя несколько *этапов*. Обобщенно остановимся на следующей последовательности решения задач или этапов ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций, позиций и т. д.;

- дискуссионный этап, предполагающий выработку основных параметров совместного решения проблемы;

- итоговый этап, состоящий в работе над соглашением (включает в себя выработку «общей формулы» и разработку деталей соглашения).

Как бы хорошо ни были подготовлены переговоры, все же стороны, сев за стол, имеют достаточно общие представления о позициях друг друга. Наличие первого этапа переговорного процесса – взаимного уточнения интересов, точек зрения, концепций и позиций участников, - подразумевает, что прежде чем стороны приступят к выработке договоренностей, они выяснят и обсудят точки зрения друг друга на имеющуюся проблему. Поэтому они начинают с того, что излагают позиции и выслушивают друг друга. При конфликтных отношениях сторон на данном этапе специальное внимание уделяется выработке основ «общего языка». Дело в том, что при конфликте участники нередко исходят из совершенно различных определений и представлений о путях решения проблемы, а подчас не совпадает терминология, которой они оперируют.

Второй этап переговоров – дискуссионный. На этом этапе участники переговоров основное внимание уделяют обсуждению и аргументации вариантов решения проблемы, в результате чего они определяют возможность ее совместного решения. Опять же в условиях конфликтных отношений дискуссия зачастую идет как бы по кругу, и переговоры заводятся в тупик. Далее следует период, который, по определению отечественного дипломата А.Г. Ковалева, является периодом «глухой поры». Естественное течение переговоров приостанавливается, начинают расползаться тревожные слухи о возможности откладывания переговоров или их срыве. Из периода «глухой поры» возможны два выхода. Первый состоит в том, чтобы стороны перешли к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному решению (BATNA). Второй вариант заключается в нахождении позитивного выхода и в продолжении переговоров. При намерении сторон действительно решить проблему с помощью переговоров

результатом второго этапа становится выявление подходов к решению или рамок таких решений. В этом случае участники переходят к третьему этапу, непосредственно связанному с разработкой договоренностей.

При успешном завершении переговоры заканчиваются выработкой итоговых документов: договоров, соглашений, меморандумов и т. д. С точки зрения политического урегулирования конфликта важно, чтобы договоренности были оформлены юридически. В политическом плане наличие лишь устных договоренностей делает соглашение непрочным и создает основу для различных толкований, а, следовательно, и для новых конфликтов или по крайней мере разногласий. Переговоры, однако, не всегда заканчиваются достижением договоренностей.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая

переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

2. Вопросы

- 7.1. Переговоры как коммуникативный процесс.
- 7.2. Структура переговорного процесса.
- 7.3. Отношение и общение.
- 7.4. Психологический контакт теоретические подходы к выбору техник переговоров.

3. Практические задания

- 1. Представьте модель проведения деловых переговоров.
- 2. Расскажите о стадиях решения проблемы и завершения переговоров.
- 3. Назовите условия эффективности деловых переговоров.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Создание благоприятного психологического климата во время переговоров.

1. Теоретическая часть

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо, прежде всего, внушить ему сознание его собственной значимости. - Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает.

Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным: показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

В процессе переговоров партнеры хотят:

добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;

достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Для обеспечения эффективности переговоров следует придерживаться следующих правил: Основное правило заключается в том, что обе стороны должны прийти к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров. Самое главное на переговорах – это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь процесс переговоров, всю аргументацию.

Переговоры – это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров. Очень редко переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно поставить вопросы и выслушать

партнера. Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как их естественное завершение, поэтому напоследок необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы. Как избавиться от психологического давления? Человек, который решил, что в праве скрыто управлять другими, будет отстаивать только свои интересы. Он может делать это такими способами:

1. Внушение. Вы понимаете, что оппонент переступает границу и открыто навязывает то, что удобно ему. Если это не подходит вам – уверенно заявите об этом. Когда на ваши условия не соглашаются, предложите компромисс. В случае, если к вам навстречу идти отказываются, уходите от разговора.

2. Навязчивость. Скорее всего «нападающий», если уже поставил цель, то так быстро не опустит руки. К сожалению, он вас видит потенциальной жертвой. А вам нужно выйти победителем!

3. Напористость. Не соглашайтесь на его условия, не уступайте. Скажите «НЕТ», и поменяйте тему для разговора. Старайтесь не возвращаться к старой теме, только если это не будет равноправный компромисс.

4. Угрозы. Разложите мысли по полочкам – осознайте реальную угрозу опасности. Скорее всего манипулятор преувеличивает. Сумейте понять это!

Очень часто, в таких ситуациях люди желают проявить всю свою находчивость, и в полной мере продемонстрировать чувство юмора. Это делается для того, чтобы показать свое превосходство над другими. Но здесь вам можно заранее подготовиться к атаке и продумать некоторые ответы на возможные вопросы. Не относитесь к этому слишком серьезно. И не показывайте, что вас это задевает. Пусть нападающий играет сам с собой!

Очень важное умение отстаивать свою точку зрения необходимо для

того, чтобы правильно поставить себя в обществе и выдержать психологическое давление. Для того, чтобы вас уважали окружающие, нужно иметь свое мнение, уверенно его презентовать. Если вы неконфликтный человек, умеющий находить компромиссы – это очень хорошо! Но если вы соглашаетесь с тем, что вам навязывают из-за того, что боитесь высказаться, это приводит к не желательным последствиям. Например, вы молчите, храните обиды в себе, тогда у вас могут возникнуть проблемы психологического характера.

Нужно разобраться в основной причине замкнутости. Возможно, какой-нибудь неудачный опыт в детстве оставил негативный отпечаток на формировании вашей личности. И в данный момент, и по жизни влияет на ваше поведение.

2. Вопросы

- 8.1. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров.
- 8.2. Оценка эффективности переговоров.
- 8.3. Противостояние психологическому давлению со стороны партнера.

3. Практические задания

1. Приведите классификацию переговоров.
2. Дайте общую схему переговорного процесса.
3. Опишите переговоры с ориентацией на модели «выигрыш — проигрыш».
4. Дайте характеристику переговоров с ориентацией на модель «проигрыш — проигрыш» и «выигрыш — выигрыш».
5. Назовите психологические факторы деловых переговоров.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Особенности обращения как формулы речевого этикета.

1. Теоретическая часть

Речевой этикет представляет собой широкую область стереотипов общения. В процессе воспитания, социализации человек, становясь личностью и все, более совершенно овладевая языком, познает и этические нормы взаимоотношений с окружающими, в том числе и речевых взаимоотношений, иначе говоря, овладевает культурой общения. Но для этого надо ориентироваться в ситуации общения, в ролевых признаках партнера, соответствовать собственным социальным признакам и удовлетворять ожидания других людей, стремиться к «образцу», сложившемуся в сознании носителей языка, действовать по правилам коммуникативных ролей говорящего или слушающего, строить текст в соответствии со стилистическими нормами, владеть устными и письменными формами общения, уметь общаться контактно и дистантно, а еще и владеть всей гаммой невербальных средств коммуникации, о которых речь впереди.

В каждом обществе этикет постепенно развивался как система правил поведения, система разрешений и запретов, организующих в целом морально–нравственные нормы: оберегай младших, заботься о жене, уважай старших, будь добрым к окружающим, не обижай, не оскорбляй зависящих от тебя, будь трудолюбивым, совестливым – и т.д. и т.п. Л.А. Введенская в своей книге "Русский язык и культура речи" даёт следующее определение этикета: "Этикет представляет собой совокупность принятых правил, определяющих порядок какой–либо деятельности". Так этикет и этика объединяются: ведь недаром второе значение слова этика словари определяют как систему норм нравственного поведения человека, какого–либо класса, общественной или профессиональной группы. Этикетных знаков великое множество в каждом сообществе.

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать, два

вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу. Так, например, в зависимости от значимости телефонного разговора следует уделить внимание отдельным этапам его моделирования: определение цели беседы; ее информационная подготовка; отработка формулировок понятий и суждений; определение последовательности и содержания аргументации; анализ возможной реакции собеседника на те или иные высказывания.

В рамках временного регламента телефонного разговора (как правило, непродолжительного) следует также уделить внимание хронологическому принципу проведения беседы, т.е. выделению начального, основного и заключительного ее этапов.

Естественно, правила, относящиеся к очной беседе, следует переносить на телефонный разговор не автоматически, а с определенной корректировкой. Для данного вида беседы не актуальны такие этапы подготовки, как формирование состава участников или выбор места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи по причине ее отсутствия. Начальный, основной и завершающий этапы проведения разговора в телефонном варианте будут не столь явно выражены.

Неизменными следует считать общие нормы поведения в беседе: демонстрация заинтересованности в предмете разговора; доброжелательность по отношению к собеседнику (даже если телефонный звонок отвлек вас от важных и срочных дел, указать собеседнику на вашу занятость следует в корректной и вежливой форме); отсутствие влияния на характер разговора вашего общего настроения.

2. Вопросы

9.1. Особенности обращения как формулы речевого этикета.

9.2. Этические нормы телефонных разговоров

3. Практические задания

1. Раскройте основные этические нормы поведения, связанные с необходимостью эффективно принять или передать информацию в процессе телефонного разговора.

2. Перечислите общие требования к написанию деловых писем.

3. Ответьте на вопросы теста:

1). В чем заключается цель проблемного служебного совещания?

+ В том, чтобы проанализировать и решить проблемы.

В том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение.

В том, чтобы каждый высказал свою точку зрения.

2). Какое число членов приглашается на совещание?

Десять.

Неограниченное число.

+ Только те люди, которые действительно необходимы.

3). Как можно нейтрализовать участника, играющего роль «спорщика»?

+ Сохранять невозмутимость и деловитость.

Адресовать его вопросы группе.

Признать и оценить его знания и опыт.

4). Если оппонент намеренно подводит вас к ложным выводам, подтасовывая факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности, как вы поступите?

Похвалите оппонента за глубину анализа и попросите сделать

обобщающий вывод.

+ Свернете разговор, который все равно ни к чему не приведет.

По возможности будете ироничны по отношению к оппоненту.

5). Какой из стилей ведения делового совещания предполагает учет мнения всех участников совещания, а также то, что ваши идеи согласуются с идеями других?

+ Демократический стиль.

Либеральный стиль.

Информационный стиль.

Авторитарный стиль.

6). Какое из действий является первым в процессе подготовки совещания?

Определение даты проведения;

Подготовка помещения;

Определение состава участников;

+ Принятие решения о проведении совещания.

7). Когда (в какое время рабочего дня) наиболее эффективно проведение совещания?

+ В начале рабочего дня;

В конце рабочего дня;

После обеденного перерыва.

8). Как называется совещание, посвященное выяснению текущего состояния, дел в организации; краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса?

Инструктивное;

Проблемное;

+ Оперативное.

9). Как необходимо заканчивать деловое совещание?

Подведением итогов, принятием решений;

Определением целей совещания;

+ Обеспечением всех присутствующих протоколом результатов совещания, где зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений.

10). Распределите по порядку этапы принятия решений во время делового совещания:

б) определение целей;

г) установление контактов;

в) выработка альтернатив;

д) выработка у членов группы готовности к действию;

а) определение проблемы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Культура делового письма.

1. Теоретическая часть

Деловое письмо – документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которые могут быть как юридическими, так и физическими лицами.

Руководителю или специалисту управления по роду своей деятельности приходится писать немало деловых писем. К таким письмам относятся: характеристики; резюме; рекомендательные письма; письма-напоминания и благодарности; письма – приглашения на собеседования или презентацию; письма-отказы; исковые заявления; жалобы и т.п. Общие требования написания деловых писем таковы:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества, абсолютно чистой, аккуратно обрезанной;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом, электронным адресом и банковскими реквизитами;
- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа, без помарок; все страницы, кроме первой, нумеруются арабскими цифрами;
- ширина поля с левой стороны листа должны быть не менее 2 см, абзац начинается с красной строки с отступлением в пять интервалов от левого края строки;
- текст печатается через полтора – два интервала;
- желательно избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью (например, 2 января 2002 года);
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже, с края строки или в центре листа, пишется вежливое обращение; например, «Уважаемый Иван Иванович»;

- после обращения требуется запятая, но часто ставят восклицательный знак, чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;
- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;
- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, «С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;
- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;
- на телеграфный запрос следует дать ответ в течение 3-х дней, на письмо – 10; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение 3-х дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

К содержанию деловых писем предъявляются следующие требования:

- точность и ясность изложения мыслей – короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы;
- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;
- краткость, отсутствие лишних слов и пустых фраз, хотя короткое письмо составить труднее длинного;
- грамотность – соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;
- корректность – деловой и вежливый стиль изложения, не включающий живости и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Визитная карточка – небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее

владелец.

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII в., хотя нечто похожее существовало в Древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т.д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на четырех углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» – означало поздравление, «о» – отъезд и, следовательно, прощальный визит, «ж» – желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» – возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в том числе удостоверение личности. Постепенно визитные карточки входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

Визитная карточка – одна из составляющих имиджа фирмы, выражение и индивидуальной, и корпоративного стиля, поэтому при ее оформлении целесообразно воспользоваться услугами профессионального дизайнера.

Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируются. Располагать текст на визитной карточке принято вдоль длинной стороны. При оформлении деловых карточек сложились определенные стандарты. Так, имя руководящего сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность – более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы помещаются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса – в нижнем правом. На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом

углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа – номера телефона, телефакса. На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы – фирменная эмблема.

Наиболее распространенный размер визитной карточки – 9х5 см. Значительные отклонения от этих размеров нежелательны – визитки большего размера не помещаются в стандартные визитницы (визиткарды) и специальные кармашки бумажников.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, хотя в настоящее время деловыми людьми, кроме дипломатов, при оформлении визитных карточек используются и другие цвета.

Рекомендуется заказывать визитные карточки комплектом не менее 200-300 штук (меньше – быстро разойдутся, больше – могут оказаться непригодными при изменении статуса владельца или его координат).

2. Вопросы

10.1. Культура делового письма.

10.2. Визитные карточки

3. Практические задания

1. Охарактеризуйте общие требования по содержанию деловых писем.
2. Раскройте основные правила оформления визитных карточек.
3. Охарактеризуйте основные виды деловых писем и объясните, чем обусловлено разнообразие их содержания.
4. Расскажите об особенностях речевого этикета делового письма.
5. Что представляет собой стилистика текста делового письма.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Теоретические основы этики делового общения.

1. Теоретическая часть

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Общие правила этики (такие, как, например, вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае некоторыми специальными, определяемыми спецификой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил – личный или деловой.

Основные признаки делового общения:

- в объективной реальности деловое общение всегда существует не само по себе, как обособленный процесс, а всегда включено в какую-то совместную, социально значимую предметную деятельность людей (экономическую, политическую, правовую, педагогическую) и является формой организации этой деятельности;
- содержание общения разделяется самим предметом общения, тем, чем непосредственно заняты субъекты общения.

Принципы этики деловых отношений – обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

1) создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

2) прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

3) приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях – честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учений Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели

вреда для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал, бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях:

- отношения между организациями;

- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения заработной платы для снижения себестоимости и т.д.

Отношения между руководителями и подчиненными влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, в какой мере учитывается их индивидуальность. Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их служебного разоблачения. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблагоприятных делах ровесников, а позднее – сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования

2. Вопросы

- 11.1. Теоретические основы этики делового общения.
- 11.2. Основные принципы этики делового общения.
- 11.3. Этические проблемы деловых отношений.

3. Практические задания

1. Объясните сущность понятий психологической безопасности и психологической самозащиты.
2. Объясните механизм действия закономерности неопределенности отклика с помощью модели Портера — Лоулера.
3. Назовите основные этические принципы деловых отношений.
4. Назовите основные этические принципы на макроуровне и микроуровне деловых отношений.
5. Раскройте содержание основных принципов делового общения.
6. Дайте характеристику вербального общения в организации.
7. Раскройте роль невербальных коммуникаций в организации.
8. Охарактеризуйте основные проблемы делового общения в организации.
9. Обоснуйте основные задачи по развитию системы деловых отношений в организации.
10. Обозначьте основные методы управления деловым общением.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

Модели поведения делового человека

1. Теоретическая часть

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружающих. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания – имиджелогия. Имидж (от англ. image – образ) – это визуальная привлекательность личности. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, чаще симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций для того, чтобы научиться располагать к себе людей. Нередко случается как раз обратное. Благоприятные внешние данные являются тем природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

Например, десятки тысяч девушек мечтают стать фотомоделями, но удается это лишь сотням. И только единицы становятся топ–моделями, достигшими подлинных вершин этого вида бизнеса. Среди элитарных красавиц – американка Синди Крауфорд. Где бы она ни появлялась – везде ее сопровождает успех. В чем ее секрет? Она умна и элегантна, у нее прекрасные внешние данные. Кроме того, ей свойственна тонкая манера выражения своего душевного состояния. Всякий, кто с ней общается, попадает под ее человеческое обаяние.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатлеет в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере в восьми, наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом самовыразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивиде имеется способность нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Быть обаятельным – своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, но их следует достойно переносить. Например, немногие знают, что такой знаменитый артист, как И.Смоктуновский, приложил огромные усилия для того, чтобы удержаться в театральном мире. В его послужном списке есть такая запись: «Уволен из театра по профессиональной непригодности». Не будь у него мужества и силы воли, вряд ли мы могли бы восхищаться его мастерством.

И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние – это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому, полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Индивиду, имеющему дурной вкус, наивно рассчитывать на обаятельность. Кроме того, человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуется внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред. Обладание высшей духовностью выступает в качестве неперемennого условия создания достойного имиджа. Так каковы же приоритетные качества, обладание

которыми делает реальным решение проблемы имиджа? Условно можно выделить три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием «умение нравиться людям». Обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии – залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию на ситуацию общения. Для имиджа делового человека очень важна тактика общения. Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка можем обнаружить, что в его процессе в общении были допущены какие-то просчеты или что-то получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

Почему не удалось реализовать свою стратегию общения? Верная стратегия живого общения – еще не абсолютная гарантия успеха. В общении огромное значение имеет правильный выбор тактики его осуществления.

Многие на собственном опыте неоднократно убеждались, насколько велико значение вариативности и маневренности в деловом общении. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны. В полезности этого совета нетрудно удостовериться при ознакомлении с практикой проведения деловых переговоров и бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, даже имея солидную практику участия в них, каждый

раз тщательно к ним готовится.

Какие же требования предъявляются к тактике общения?

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь ими оперативно пользоваться.

2. В любом общении, прежде всего в деловом, не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более – конфликта. При конфронтации общение никогда не будет успешным. С ней неизбежны психологические потери. Конечно, возможны жаркие споры и расхождения, оппонентов по принципиальным позициям. Главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь.

3. Следует умело использовать механизмы психологического взаимодействия.

К механизмам психологического воздействия относятся:

Привязанность, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения. Обрывание привычных связей нередко бывает болезненным.

Симпатия – это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

Доверие. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или в какие-то его качества. Весьма сложно зафиксировать, какой психологический компонент – подсознательный или сознательный – сыграл решающую роль. Бесспорно лишь то, что без симпатии он не образуется. Доверие – это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми.

Уважение – это добровольное признание личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается. Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

В особенности внешнего облика руководителя мы включаем позы, походку, жесты и красоту тела. Сократ однажды сказал, что человеком признается тот, кто способен владеть своим телом. Владеющий своим телом выразительно самоутверждает себя. Красота телесных форм, по мнению Л.Н. Толстого, всегда совпадает с понятием о деятельной жизненной энергии.

Для того чтобы научиться владеть своим телом, не нужно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть и уметь.

Например, по позам можно безошибочно судить о взаимоотношениях общающихся людей. Именно поэтому, полезно знать типичные позы и их «язык», чтобы умело ими пользоваться или, наоборот, не допускать их в своем поведении. Следует быть внимательным к ним: не бесцеремонно вглядываться в позы, а как бы ненароком отметить характерологические особенности своих партнеров, ориентироваться в их личном настроении, в наличии у них каких-то переживаний.

Походка. Телодвижение устойчиво фиксируется в походке. Она – своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. Все эти данные у разных людей проявляются с большим или меньшим отличием. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте и характере. Для иллюстрации сказанного о походке, а самое главное, для овладения навыками ее прочтения, полезно знать шесть основных видов походок.

1. Уверенный человек. Ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.

2. Критичный и скрытный, подавляющий других человек. Держит руки в карманах даже в теплую погоду.

3. Человек, находящийся в угнетенном состоянии. Руки в движении или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги.

Мы подробно говорили о невербальных аспектах в главе V, а здесь только кратко перечислим их с целью сохранения логики изложения.

4. Человек, испытывающий вспышку энергии. Идет подбоченившись, намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. Озабоченный человек. Ходит в позе «мыслителя», голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6. Заносчивый человек. Высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль – вышагивание лидера.

2. Вопросы

12.1. Модели поведения делового человека.

12.2. Составляющие имиджа делового человека.

12.3. Особенности внешнего облика руководителя.

3. Практические задания

1. Раскройте сущность и основные характеристики имиджа делового человека.

2. Назовите основные правила, определяющие этические нормы приветствия.

3. Перечислите общие требования, предъявляемые к внешнему облику делового человека.

4. Охарактеризовать понятие «имидж», как составную часть культуры общения.

5. Ответьте на следующие вопросы, подобрав в качестве примеров образы политических деятелей, звезд эстрады и кино, телеведущих.

– Является ли хороший вкус компонентом имиджа?

– Влияет ли наличие акцента на имидж?

– Может ли спичрайтер восполнить пробелы в образовании выступающего?

– Чем отличается собирательный образ российского делового человека от западного?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13

Понятие конфликта, виды, динамика.

1. Теоретическая часть

Под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений. А также состояние противоборства между ними.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Существует три типа конфликтов: внутриличностные, социальные и зооконфликты. Мы будем рассматривать первые два. В рамках социальных конфликтов выделяются межличностные конфликты, конфликты между малыми, средними и большими социальными группами, международные конфликты между отдельными государствами и их коалициями.

Разумеется, центральным объектом журналистской конфликтологии являются социальные конфликты, а их ядром - межличностные.

Однако понимание мотивов социальных конфликтов будет затруднено без изучения тех процессов, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению.

Динамика конфликта

Конфликт — это явление, представляющее собой отрезок, но не точку на временной шкале. Этот отрезок может делиться на части, «начало» и

«завершение» которых будут отдельными этапами конфликта. Развитие этапов и весь процесс конфликта определяют динамику конфликтного взаимодействия.

Возможные этапы (или стадии) конфликта:

- 1) предконфликтная стадия (латентный этап);
- 2) стадия открытого конфликта;
- 3) стадия завершения конфликта;
- 4) послеконфликтная стадия (этап нормализации отношений).

На латентном этапе возникает противоречие между субъектами или проблемная ситуация, которая после осознания сторонами вызывает определенные действия. Эти действия направлены на бесконфликтное разрешение проблемной ситуации. Участники аргументируют свои цели, определяют свое положение по отношению к другому участнику в возникшей ситуации. Если проблемная ситуация не разрешается, то предконфликтная стадия завершается возникновением объективной предконфликтной ситуации.

Стадия открытого конфликта — это непосредственные действия противоборствующих участников, составляющих конфликтное взаимодействие. Этап начинается со столкновения сторон — инцидента, а затем продолжается взаимным обменом конфликтных действий. Каждое новое действие, направленное на оппонента, увеличивает эмоциональную составляющую взаимодействия, затрудняет рациональное восприятие действий и позиции другого участника. Это приводит к усилению столкновения и делает взаимодействие более агрессивным — наступает эскалация конфликта.

На стадии завершения конфликта степень противоборства ослабевает, взаимодействие становится не столь интенсивным и негативно окрашенным. Участники конфликта видят, что все их действия не приводят к поставленным целям и не разрешают противоречия, поэтому ищут другие способы урегулирования конфликтной ситуации. После чего конфликт

разрешается. Форм разрешения конфликтов может быть достаточно много, но основными считают: затухание, разрешение, устранение проблемы, видоизменение конфликта в другой конфликт.

Послеконфликтная стадия необходима, чтобы восстановить разрушенные конфликтом межличностные отношения между участниками. Если конфликт разрешен способом, не полностью удовлетворяющим индивида, могут оставаться условия, которые мешают построить прежние отношения. В этом случае на послеконфликтной стадии происходит частичная нормализация отношений. Если участники завершённого конфликта видят необходимость совместной конструктивной деятельности и обоюдно стремятся восстановить прежние отношения, наступает полная нормализация межличностного взаимодействия.

Существуют четыре основных вида конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Классификация конфликтов необходима для того, чтобы понять существенные причины конфликтов. Каждый вид конфликта имеет свои особенные причины и поэтому требует определенной тактики его разрешения или предупреждения.

В конфликте всегда принимают участие несколько сторон (не важно, отделы ли — это психики одного человека, или разные люди, или группы людей). Поэтому базисная классификация конфликта производится именно по характеру и особенностям участвующих в конфликте сторон.

Классифицируя организационные конфликты, выделяют конфликты личностные, или психологические, межличностные, или социально-психологические, и социальные.

Конфликт по своим последствиям может быть как конструктивным (функциональным, продуктивным), так и деструктивным (дисфункциональным, непродуктивным). Первый имеет своим результатом положительные последствия, второй — отрицательные. конфликт носит

деструктивный характер, когда личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры.

В общем плане можно выделить следующие отрицательные последствия конфликта, касающиеся состояния самой личности:

- прекращение развития личности, начало деградации;
- психическая и физиологическая дезорганизация личности;
- снижение активности и эффективности деятельности;
- состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия;
- появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на конфликт;
- появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности;
- разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

Отрицательные последствия конфликта касаются не только состояния самой личности, ее внутренней структуры, но и ее взаимодействия с другими людьми в группе — в семье, школе, вузе, организации и т.д. Такими негативными последствиями могут быть:

- деструкция существующих межличностных отношений;
- неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности, вообще все то, что в психологии получило название “отступлением, повышенная чувствительность к критике;
- пугающая информация — критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства;
- девиантное (отклоняющееся) поведение и неадекватная реакция на поведение других;
- неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы не впопад, приводящие собеседника в замешательство;

– жесткий формализм — буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими;

– поиск виноватых — обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

2. Вопросы

13.1. Понятие конфликта, виды, динамика.

13.2. Классификация конфликтов.

13.3. Причины и последствия конфликтов.

3. Практические задания

1. Назовите основные личностные элементы конфликта.
2. Проанализируйте взаимосвязи между конфликтом, конфликтной ситуацией и инцидентом.
3. Перечислите наиболее распространенные конфликтогены каждого типа.
4. Раскройте сущность пяти основных типовых стилей поведения в конфликтных ситуациях.
5. Перечислите признаки стрессового напряжения (по Шефферу).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Стратегии поведения в конфликтной ситуации

1. Теоретическая часть

Функции конфликта имеют двойственный характер. Один и тот же конфликт может играть положительную и отрицательную роль в жизни противоположных, конфликтующих сторон, он может быть конструктивен и деструктивен в разные моменты своего развития. Необходимо учитывать, для кого из участников этот конфликт конструктивен, а для кого деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта или разрешение противоречия без противоборства.

В конфликтах могут быть заинтересованы не сами оппоненты, а иные силы, провоцирующие конфликт. Это необходимо учитывать, давая собственную оценку ситуации.

Итак, по отношению к участникам конфликта, он может выполнять конструктивные и деструктивные функции.

Конструктивные функции:

Конфликт устраняет полностью или частично противоречия, возникающие в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, выполнения обязанностей и т.п. при разрешении конфликтов в более чем 65% случаев удается полностью или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе.

Конфликт позволяет более полно оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт высвечивает ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной ситуации. Он способствует раскрытию не только отрицательных, но и положительных сторон в человеке. Приблизительно в 10-15% конфликтных

ситуаций взаимоотношения между оппонентами после завершения конфликта становятся лучше, чем были до него.

Конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, сопровождаемое бурными эмоциями, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций. Одним из финальных ощущений конфликта может быть катарсис, т.е. выход накопившейся энергии, которая давила на человека длительное время.

Конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций.

Конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности. После завершения конфликта по вертикали у руководителя качество деятельности повышается в 28% случаев, понижается в 17% случаев, качество деятельности подчиненного, напротив, чаще ухудшается. Связано это, видимо, с тем, что руководитель в силу своего статуса чаще добивается своего. Не конфликтуйте с начальством!

При отстаивании справедливых целей повышается авторитет одного из участников, заметно улучшается отношение сослуживцев к нему. Независимо от результата конфликта это происходит в четыре раза чаще чем по отношению к оппоненту, отстаивающему сомнительные цели.

Межличностные конфликты служат средством социализации человека, способствуют самоутверждению личности.

Деструктивные функции:

Выраженное негативное воздействие большинства конфликтов на психическое состояние участников. Как правило, после завершения

конфликта настроение в целом ухудшается в 31 случае из 100 и практически никогда не улучшается сразу после завершения конфликта.

Неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, травмированием оппонентов. По статистике большинство умышленных убийств совершается в результате эскалации конфликта.

Конфликт сопровождается стрессом. При частых эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта.

Конфликт формирует негативный образ другого - "образ врага" - который легко восстанавливается в случае возникновения даже незначительных осложнений отношений и нередко приводит к возникновению нового конфликта.

Если победа в конфликте одержана с помощью насилия, велика вероятность того, что впоследствии человек прибегнет в подобной ситуации к такому же способу решения проблемы без достаточных оснований.

Поражение в конфликте отрицательно влияет на Я-концепцию человека.

Таково влияние конфликта на непосредственных участников. Но конфликт оказывает воздействие не только на участвующие в нем стороны, но иногда и на макро- и микросреду. Степень влияния конфликта на группу прямопропорциональна степени связи сторон с окружением, в котором этот конфликт происходит, прямопропорциональна рангу участников, интенсивности противостояния.

Конструктивные функции:

Конфликт выступает как средство активизации социальной жизни группы или общества (например, инновационный конфликт).

Конфликт высвечивает нерешенные проблемы. Межличностные конфликты в организациях почти в три раза чаще положительно влияют на эффективность совместной деятельности, чем отрицательно.

Конфликт проявляет общественное мнение.

Конфликт иногда способствует созданию новых, более благоприятных условий деятельности человека.

Конфликт может выполнять функцию сплочения группы (и даже целого народа).

В научных коллективах конфликты создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, которая сопутствует столкновению различных стратегий исследования, что способствует продуктивному поиску верного решения (В споре рождается истина).

Завершение конфликта часто сопровождается повышением дисциплины работников, ускорением реагирования сотрудников на замечания и пожелания друг друга, установлением более доброжелательной обстановки.

Деструктивные функции:

- Конфликт всегда сопровождается временным нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе

- Если конфликт завершился принятием деструктивного решения, взаимоотношения в коллективе ухудшаются в 19-30% случаев.

- Частые конфликты ведут к снижению групповой сплоченности.

- Иногда ухудшается качество совместной деятельности во время конфликта. Если конфликт не разрешился, а медленно затухает или перевес на стороне того, кто, с точки зрения группы, неправ, качество совместной деятельности снижается и после завершения конфликта.

Можно сделать вывод: хорошего понемножку. Конфликт должен быть не слишком частым и умело управляемым. Только в этом случае он приносит максимальную пользу.

Разрушительная (деструктивная) функция проявляется в негативных последствиях конфликта: неприязни, эмоциональной напряженности, психических травмах, нарушениях морали, дисциплины, патогенных последствиях. С точки зрения состояния межличностных отношений конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровне.

Диагностическая функция конфликта связана с пониманием причин возникшего противоборства, мотивов его участников.

Созидательная (конструктивная) функция конфликта заключается в преодолении трудностей, кризисов. Положительный конфликт способствует принятию впредь позитивных норм общения, повышению уровня организованности, улучшению положительного климата.

Функциональная роль конфликта обусловлена необходимостью и целесообразностью изменений, ростом преобразований. Конфликт отражает стремление людей утвердить защищаемую идею, принцип, поступок, удовлетворить значимую для себя потребность. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон конфликт представляет собой одновременно и защитную и ответную реакцию.

Позитивное значение организационного конфликта. Конфликты несомненно создают напряженные отношения в организации, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. Однако конфликт является и несомненным условием развития организации.

Исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

- Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.

- Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.

- Получение информации об окружающей среде.

- Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; обеспечение социального контроля.

- Нормотворчество.

- Создание новых социальных институтов.

- Диагностика нарушения функционирования организации.

- Рост самосознания участников конфликта.

- Стимулирование групповой динамики.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Погасить конфликт – значит перевести отношения его участников на уровень взаимоприемлемых для обеих сторон решений, переключить внимание с аффективно-напряженных отношений в сферу деловых отношений. Принципы, которыми руководствуются при разрешении конфликта:

- разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия;

- разрешение конфликта с учетом целей конфликтующих сторон;

- разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний;

- разрешение конфликта с учетом особенностей его участников;

- разрешение конфликта с учетом его динамики.

Стадии взаимоприемлемого разрешения конфликта

Осознание конфликта.

- можете сделать вид, что никакой угрозы конфликта не существует;
- можно согласиться и принять ограничения, которые накладывает на вас другая сторона;
- можете прервать отношения, деловую беседу;
- можно отреагировать конкретными действиями, чтобы преодолеть возникшее препятствие (актуализация ситуации конфликта).

Выработка решения, на основе анализа ситуации конфликта.

Полезно, имея установку на сотрудничество, сохранять уверенную целеустремленную манеру поведения, держа свои эмоции под контролем, стараясь придерживаться при обсуждении существа возникшей проблемы. Откажитесь от концентрации на самозащите, которая мешает заметить изменения в обстановке и поведении оппонента.

Исход конфликта следует рассматривать как стадию конфликтного процесса, в который целесообразно еще раз обсудить результаты достигнутого соглашения с точки зрения удовлетворения потребностей сторон и выработать совместный курс, действий. Необходимо локализовать конфликт, установить его рамки и стремиться к сужению области противоречия.

Исходя из структуры конфликта, его анализ включает следующие аспекты:

- стороны или участники конфликта;
- количество участников и масштаб распространения;
- предмет конфликта (то, из-за чего возник конфликт);
- образы конфликтной ситуации (представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах, о конфликтной ситуации, о том, как другие воспринимают его);
- сферы возникновения и проявления;
- пространственно-временные характеристики (время и место возникновения конфликта);
- условия и повод возникновения столкновения;

- частота (эпизодические, хронические, циклические конфликты);
- продолжительность – количество времени от начала до разрешения конфликта (кратковременные и долговременные конфликты);
- средства и действия, которые используют участники конфликта (шантаж, дезинформация, слухи и т.д.);
- форма проявления на вербальном и невербальном уровне, открыто и скрыто;
- результаты конфликта.
- Управление конфликтом

Стороны конфликта в организации иногда могут сами прийти к его взаимоприемлемому разрешению, позитивному для интересов организации. Однако руководителю зачастую приходится управлять конфликтами (межличностными, межгрупповыми) на основании их анализа и применения адекватных им противоконфликтных методов.

Приемы и методы преодоления конфликта в подразделении, которые может применить руководитель:

- использование средств убеждения;
- навязывание норм (с опорой на обычаи и традиции);
- формирование определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;
- обращение к «третьей стороне»;
- объективизация конфликта (конфликт «раскладывают» на составляющие, каждый излагает свои версии и объяснение причин, без оценок оппонента);
- организация сотрудничества (конфликтующим сторонам поручается одно общее дело, в выполнении которого они крайне заинтересованы, но в одиночку выполнить не в состоянии);
- «взрыв» (всеобщее возмущение и осуждение как один из вариантов формирования общественного мнения);

- структурные изменения в подразделении;
- удаление оппонентов, если их деятельность стала наносить вред подразделению;
- изменение статуса оппонента или его включение в иную, «не пересекающуюся» с другим оппонентом систему;
- материальное стимулирование (соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери).

Структурные методы управления конфликтом между различными подразделениями организации, направленные на снижение интенсивности конфликта:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации, своей власти (приказ, распоряжение и пр.);
- методы, связанные с «разведением» участников (частей организации) конфликта («разведение» по ресурсам, целям и пр.) или снижением их взаимозависимости (автономизация подразделений);
- методы, связанные с введением интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий координатор и пр.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделение их общей задачей.

Умение управлять конфликтами – важнейшая составляющая профессиональной деятельности менеджера. Полезно также повышать психологическую компетентность сотрудников, обучать их эффективному поведению в конфликтных ситуациях.

Сегодня многие стали жертвами хронического, непрерывного стресса, который организм уже не выдерживает.

Один из основных факторов, вызывающий стресс у менеджера, – это неравномерность деятельности. Если нет времени подумать спокойно, нет времени не прерываясь поработать над какой-то мыслью или проектом, нет времени передохнуть – разве удивительно, что многие руководители подвержены дистрессам?

Один из источников стресса – неосуществившиеся ожидания, как свои, так и других в отношении тебя (полезно задаться вопросом, насколько эти ожидания других обоснованы и можешь ли ты соответствовать всем этим ожиданиям). Можно прийти на работу уже в состоянии стресса из-за семейных проблем.

Современный темп принятия решений стал настолько высок, что руководителям не остается времени для отдыха. Причинами стрессов порой становится сама организация работы.

Стресс также происходит из-за ожидания проблем, которые могут никогда и не возникнуть (важно разобраться, при каких условиях они могут появиться и насколько это реально).

От стресса не застрахованы и те, кто делает карьеру вполне успешно. По мнению автора книги «Синдром успеха» психолога С. Бэргласа, первый период работы после очередного повышения чреват сильным стрессом. В начале деятельности как руководителя стресс возникает в связи с распределением заданий, с планированием своего рабочего времени, с необходимостью самоутверждения. В этот период нужно уменьшить все внешние по отношению к работе источники напряжения. Полезно посвятить себя только той деятельности, которая способствует пониманию работы, установлению добрых отношений с коллегами по работе и получению эмоциональной поддержки. В этот период нужно правильно питаться, достаточно отдыхать, заниматься физическими упражнениями, не упуская возможности развлечься и подумать не только о работе.

Общие причины стресса на работе (Д. Фонтана, 1995):

- организационные проблемы;
- недостаточные резервы;
- сверхурочные и неудобные часы работы;
- низкий статус, маленькая зарплата и плохие перспективы служебного продвижения;
- ненужные ритуалы и процедуры;

- неопределенность и небезопасность;
- нечеткие ролевые обязанности;
- ролевой конфликт;
- нереалистично высокие притязания (стремление к совершенству);
- невозможность повлиять на принятие решения;
- частые стычки с руководителями;
- изоляция от поддержки коллег;
- перегрузки и временной прессинг;
- недостаток разнообразия;
- плохая коммуникация;
- неадекватное руководство;
- конфликты с коллегами;
- невозможность завершить работу;
- ненужные «битвы»;
- трудные клиенты и подчиненные;
- недостаточная профессиональная подготовка;
- эмоциональное отношение к клиентам и подчиненным;
- профессиональная ответственность;
- неспособность помогать или действовать эффективно.

2. Вопросы

14.1. Функции конфликтов.

14.2. Разрешение конфликтов, стратегия поведения в конфликтной ситуации.

14.3. Стрессы и стрессовые ситуации.

3. Практические задания

1. Назовите типы конфликтов и способы их урегулирования.
2. Охарактеризовать структуру конфликта и его составляющих.
3. Назовите стадии развития конфликта.
4. Дайте определение предмета конфликтологии.

5. Перечислите основные принципы исследования конфликтов.
6. Дайте характеристику фазам общего адаптационного синдрома.
7. Раскройте обобщенные позиции теории Г. Селье.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15

Подготовка и проведение презентации

1. Теоретическая часть

Презентация (от лат.) – общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например, книги, ... организации; часто сопровождается угощением, эстрадными выступлениями.

Правоммерно и иное определение презентации как официального представления вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения партнеров новой организации, покупателей демонстрируемых товаров. Демонстрация фирмы, товара, услуги является весьма убедительным способом рекламы

Целями *презентации компании* является создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа (имиджа) фирмы, реклама брэнда. Дает возможность найти новых клиентов.

Презентация товаров и услуг проводится для распространения знаний о новой марке товаров или услуге на рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, достижение предпочтения этой марке и прочее.

Презентация проекта организуется с целью информирования о каком-либо проекте, определение обратной реакции на проект, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта.

Создание презентации включает в себя следующие 19 этапов.

Помещение проведения презентации оформляется рекламными плакатами, стендами и т.п. Участникам презентации вручаются сувениры (рекламные подарки) с целью напоминая о фирме: записные книжки, блокноты, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки. На эти предметы наносится название фирмы, а иногда ее адрес и характер деятельности.

Прежде чем приниматься за создание презентации, нужно определить, что именно требуется создать, какова будет последовательность действий, а также составить план. Многие считают, что поскольку создание презентации – процесс больше творческий, чем технический (что соответствует истине), то он не требует такого тщательного планирования, как, к примеру, возведение архитектурного сооружения. Подобное мнение неверно. Ведь художник, создавая картину, не начинает с того, что взмахивает кистью над холстом, – сначала должен родиться замысел картины, да и холст тоже требуется выбрать со всей возможной тщательностью. В противном случае вместо портрета может получиться детская картинка: «ручки, ножки, огуречик» (и это в лучшем случае). По этой причине, начиная по порядку, мы сначала определим алгоритм действий, требующихся для создания презентации, а уж потом рассмотрим каждый пункт отдельно.

Создание презентации включает в себя следующие этапы:

1. определение целей и задач презентации;
2. определение целевого и количественного состава аудитории;
3. определение времени, которое займет презентация;
4. определение срока презентации;
5. составление плана презентации;
6. выбор средств представления для презентации;
7. выбор помощников;
8. составление сметы презентации;
9. составление доклада для презентации;
10. подготовка интерактивных упражнений;
11. подготовка к вопросам аудитории;
12. выбор помещения для презентации;
13. оформление помещения для презентации;
14. подготовка памятных подарков и сувениров;
15. подготовка раздаточных материалов;

16. подготовка фуршета;
17. репетиция презентации;
18. презентация;
19. определение эффективности презентации.

2. Вопросы

- 15.1. Определение цели презентации.
- 15.2. Алгоритм процесса подготовки презентации.
- 15.3. Специфика визуального ряда презентации.
- 15.4. Эффективность презентации.

3. Практические задания

1. Дайте определение понятию «социальная сущность презентации».
2. Назовите основные функции презентации.
3. Назовите возможности презентации в создании имиджа компании.
4. Перечислите виды и формы презентации.
5. Назовите технологию организации презентации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

Публичное выступление

1. Теоретическая часть

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта, как на индивидуальном, так и на массовом уровне, и уметь обращаться со словом. Сегодня, к сожалению, таких знаний и умений не хватает многим из них. Практически достичь этого можно только при хотя бы приблизительном знакомстве с деловой риторикой. Деловая риторика ориентирована на то, чтобы ознакомить деловых людей с правилами верного обращения со словом, техникой его использования.

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно. В литературе часто можно встретить перечень приемов, которые помогают выступающему сразу привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Так, можно начать с яркого эпизода, нарисовать картину, дать афоризм, цитату, начать с парадокса. Однако несомненно, что они не являются характеристиками вступления. Образное описание ценно как в главной части, так и может успешно применяться в любой части речи.

Так, Аристотель в «Риторике», как бы предвидя современные споры, писал: «Обязанность возбуждать внимание слушателей, когда это нужно, лежит одинаково на всех частях речи, потому что внимание ослабевает во всех других частях скорее, чем в начале. Поэтому смешно помещать (это старание) в начале, когда все слушают с наибольшим вниманием».

Яркое начало в значительной степени теряет свое значение (и даже вредит), будучи самодовлеющим. Интерес слушателей должен увеличиваться, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным – с

эффектным, поражающим воображение началом, и «серым» продолжением. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение.

Выделим основные правила, с помощью которых можно привлечь внимание слушателей:

- «разбудите» своих слушателей;
- заинтересуйте слушателей, покажите с самого начала, что ваша речь не будет похожа ни на что из того, что они слышали ранее;
- дайте понять, что те факты, которые вы собираетесь предложить, легко уясним и интересны.

С чего следует начать? Новички склонны начинать выступление либо с юмористического рассказа, либо с извинения. И то и другое обычно бывает неудачным. Лишь очень немногие люди могут с успехом рассказать смешной анекдот. Обычно подобная попытка приводит аудиторию в замешательство, вместо того, чтобы доставить ей удовольствие. Рассказы должны быть к месту, а не приводиться только лишь для того, чтобы их рассказать. Никогда не извиняйтесь, так как обычно это оскорбляет ваших слушателей и раздражает их.

Не начинайте говорить сразу, как только подниметесь на трибуну. Вы хорошо сделаете, если обведете всех слушателей дружеским, но уверенным взглядом. Этот прием окидывания взглядом является первым возможным контактом оратора со слушателем. Первое позитивное впечатление, которое слушатели получают от вас, часто является решающим.

Некоторые ораторы начинают речь подчеркнуто тихо, для того чтобы заставить слушателей быть внимательными. В древности учителя ораторского мастерства рекомендовали даже произносить первые предложения как бы колеблясь и с мнимой неуверенностью, чтобы таким способом достичь напряжения и благодаря этому – сосредоточенности.

Деловая риторика предполагает, прежде всего, учет факторов, существенно влияющих на коммуникативное общение.

Первый фактор – это учет состава аудитории, т.е. того, что характеризует ее культурно–образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор предполагает учет содержания и характера самого выступления. Следует отметить, что недопустимы авторитарный тон и запугивающая выказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор требует объективной самооценки оратором своих личностно–деловых качеств, компетентности в тех вопросах, которые затронуты в выступлении. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие виды коммуникационного общения: менторский – поучительно-назидательный; одухотворяющий – возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный – вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный – ориентированный на передачу слушателям определенной информации, восстановление в их памяти каких–либо сведений.

Деловым людям следует стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также того, чтобы по мере профессиональных успехов у них в голосе не появились поучительно–назидательные нотки, свойственные ему. При общении не должно быть никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

Информационная манера коммуникативного общения не пользуется популярностью у деловых людей. Они чаще всего прибегают к одухотворяющей манере общения, а в отдельных случаях используют конфронтационную манеру. Обычно эта манера находит свое применение как прием активизации внимания слушателей, помогая втягивать их в обсуждение проблемы.

2. Вопросы

- 16.1. Публичное выступление.
- 16.2. Подготовка к выступлению.
- 16.3. Пространственная организация выступления.
- 16.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний.

3. Практические задания

1. Раскройте принципы речевого поведения менеджера.
2. Охарактеризуйте структуру публичного выступления.
3. Перечислите компоненты публичного выступления.
4. Проанализировать выступление 2-3 человек из группы.
5. Охарактеризуйте технологию подготовки к выступлению.
6. Опишите основные принципы по технологии публичного выступления Поля Сопера.
7. Возьмите нейтральный, невыразительный текст. Преобразите его при помощи различных выразительных средств в «произведение искусства».
8. Назовите известных людей, обладающих ярко выраженным имиджем, в том числе и речевым (положительные и отрицательные примеры).

Список рекомендуемой литературы

Основная учебная литература

1. Переговоры / пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2020. – 200 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). – ISBN 978-5-9614-3724-9. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221826>.

2. Панфилова, А. П. Презентации и переговоры в профессиональной деятельности: учебно-практическое пособие / А. П. Панфилова; под ред. Н. О. Верещагиной. – Санкт-Петербург: РГПУ им. Герцена, 2021. - 252 с. - ISBN 978-5-8064-3065-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1866476>.

3. Степаненко, Т. А. Деловое общение: учебное пособие для обучающихся высших образовательных учреждений пожарно-технического профиля / Т. А. Степаненко, Т. Н. Пасечкина. – Железногорск: ФГБОУ ВО Сибирская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС РФ, 2022. – 152 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1880640>.

4. Измайлова, М. А. Деловое общение: учебное пособие / М. А. Измайлова. - 6-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2021. – 252 с. – ISBN 978-5-394-04151-8. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232000>.

Дополнительная литература

1. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева; под ред. проф. П.И. Сидорова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 384 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003843-8. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/914130>.

2. Чудинов, А. П. Деловое общение: учебное пособие / А.П. Чудинов, Е.А. Нахимова. – 4-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2022. – 189 с. – ISBN 978-5-9765-1824-7. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1875467>.

3. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 297 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-009537-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009036>.

4. Стилистика и культура русской речи: учебник / под ред. проф. Т.Я. Анохиной. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2019. – 312 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-91134-717-8. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010803>.