

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
БЕЛОРУССКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ
ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Факультет общественного здоровья и здравоохранения
Кафедра общественного здоровья и здравоохранения

Д.А. Марченко-Тябут С.Ф. Новицкая Е.В. Шпаковская

ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Минск БелМАПО
2015

УДК 316.6 (075.9)

ББК 88.5я73

М 30

Рекомендовано в качестве учебно-методического пособия
НМС Белорусской медицинской академии последипломного образования
протокол № 8 от 25.11.2015

Авторы:

старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения
Д.А. Марченко-Тябут;

старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения
С.Ф. Новицкая;

старший преподаватель кафедры общественного здоровья и здравоохранения
Е.В. Шпаковская

Рецензенты:

кафедра общественного здоровья и здравоохранения БГМУ
доцент кафедры психологии МГЛУ к.м.н. Широкова А.Б.

Марченко-Тябут Д.А.

М 30

Технологии делового общения: учебно-методическое
пособие /Д.А. Марченко-Тябут, С.Ф. Новицкая, Е.В. Шпаковская.
– Минск.: БелМАПО, 2015. – 58 с.

ISBN 978-985-499-976-0

Учебно-методическое пособие «Технологии делового общения»
предназначено для повышения квалификации руководителей и врачей-
специалистов организаций здравоохранения по вопросам построения
профессиональной коммуникации.

УДК 316.6 (075.9)
ББК 88.5я73

ISBN 978- 985-499-976-0

© Марченко-Тябут Д.А., [и др.], 2015
© Оформление БелМАПО, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. Деловое общение	4
1.1. Формы делового общения	5
1.2. Принципы делового общения	9
2. Структура акта делового общения	10
2.1. Планирование	11
2.2. Установление контакта	11
2.3. Постановка проблемы и обоснование ее актуальности	11
2.4. Обмен информацией и ее обработка	12
2.5. Подведение итогов	13
3. Средства общения	14
3.1. Вербальные средства общения	14
3.2. Невербальные средства общения	15
3.3. Риторические методы и приемы в общении	17
4. Технологии делового общения	19
4.1. Социально-психологические трудности общения	19
4.2. Типичные ошибки и заблуждения в индивидуальном поведении	21
4.3. Самопрезентация	21
4.4. Умение слушать	22
4.5. Методы аргументирования	26
4.6. Работа с возражениями	28
4.6.1. Схема ответа на возражение	29
4.6.2. Приемы работы с возражениями	29
4.6.3. Рекомендации для работы с возражениями	30
4.7. Критика в деловом общении	30
4.7.1. Конструктивная/позитивная критика	30
4.7.2. Позитивные установки на восприятие критики	30
4.7.3. Техники регулирования напряжения	31
5. Конфликты в деловом общении	31
5.1. Источники конфликтов	31
5.2. Стили поведения в конфликтах	32
5.2.1. Стил ь соперничества	33
5.2.2. Стил ь уклонения	35
5.2.3. Стил ь приспособления	36
5.2.4. Стил ь сотрудничества	38
5.2.5. Стил ь компромисса	39
5.2.6. Общая логика анализа конфликтных ситуаций	41
5.3. Предупреждение конфликтов	42
5.4. Разрешение конфликтов	42
Приложение 1. Задания, задачи, тесты	45
Приложение 2. Список рекомендуемой литературы	55
Литература	57

Социальная психология изучает конкретный вид коммуникационной деятельности человека, и психология делового общения является ее прикладной отраслью. Именно ей в последнее время придается особое значение при решении сложных, многопрофильных задач углубления профессиональной компетентности специалистов системы коммуникаций «человек-человек» (социономистов). Наряду с теоретическими положениями, социономисты не отказываются от использования эмпирической, житейской психологии, основанной главным образом на личном опыте и знании жизни.

Преувеличение значимости собственного опыта общения, устоявшиеся стереотипы построения коммуникации при отсутствии фундаментальных знаний нередко препятствуют эффективному достижению профессиональных целей.

Цель учебно-методического пособия «Технологии делового общения» - структурировать и систематизировать научные знания по различным аспектам психологии делового общения и эмпирические методы и приемы построения коммуникации. Практическая задача учебного пособия – способствовать формированию корректных психологических установок для оптимизации делового общения.

1. Деловое общение

Общение – это взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (т.е. эмоционально-оценочного) характера [11; 232].

В зависимости от цели общения выделяют следующие его виды:

- ◆ «контакт масок»;
- ◆ формально-ролевое;
- ◆ светское;
- ◆ манипулятивное;
- ◆ духовное межличностное;
- ◆ деловое [13; 634-635].

Все виды общения можно разделить на две группы: *формальное (ролевое)* и *неформальное (личностное)*.

Общепринятого определения понятия «деловое общение» не существует, поскольку оно имеет признаки как формального, так и неформального общения. Поэтому деловое общение принято называть **личностно-ролевым**.

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями их совместной деятельности. Его предметом является **дело**, содержанием - обмен информацией и опытом, предполагающий достижение определенной цели и решение конкретной проблемы.

1.1. Формы делового общения

Формами делового общения являются:

- ◆ деловая беседа, деловой разговор;
- ◆ собеседование;
- ◆ деловые переговоры;
- ◆ деловое совещание;
- ◆ спор, дискуссия, полемика, дебаты, «круглый стол»;
- ◆ собрание;
- ◆ публичные выступления (доклады, сообщения, приветствия, самопрезентации и т.п.);
- ◆ телефонные разговоры;
- ◆ деловая переписка;
- ◆ пресс-конференция;
- ◆ общение через средства массовой коммуникации и другие.

Рассмотрим более подробно некоторые из них.

Деловая беседа. Одна из самых распространенных форм общения между людьми, и в каждом случае имеется своя специфика, определенная методика, правила реализации, стиль, сценарий и драматургия.

Успех деловой беседы во многом зависит от знания психологических и интеллектуальных особенностей собеседника, его проблем и желаний. Особого искусства и такта требует беседа старшего с младшим, и мало кто из мэтров может избежать соблазна говорить снисходительно-менторским тоном, поучать и наставлять, перейти на одностороннее «ты», повышать голос и, наслаждаясь беззащитностью оппонента, упражняться в остроумии и сарказме. Тон приказа уместен только при экстремальных ситуациях, просьба или

поручение действуют гораздо эффективнее. Никогда не следует быть абсолютно уверенным в силе своей аргументации и, что еще опаснее, недооценивать ум и профессионализм оппонента. Навязчивость, неумеренный пафос, панибратство, скрытые угрозы, шантаж обычно дают обратный эффект, вызывают явное или скрытое противодействие.

Деловой разговор. Обычно разговор деловых партнеров возникает якобы случайно, по ходу дела, как реакция на сложившуюся ситуацию, а иногда и на спровоцированный инцидент. Следует подготовить собеседника, создать атмосферу доверительности, симпатии. Разговор начинают с общих положений, которые не могут вызвать у оппонента отрицательные реакции. При расхождениях в понимании цели следует подчеркнуть уважительное отношение к праву оппонента иметь собственное мнение. В этом случае рассматриваются различные варианты достижения паритетного соглашения.

Важно знать! Если в разговоре (совещании) принимают участие несколько человек, разумнее первым выслушать мнение того, кто занимает более низкое служебное положение, т.е. предоставлять слово в очередности, обратной официальному статусу участников разговора (совещания).

Непоправимый урон деловому общению наносится, если решение обсуждаемых проблем зависит не от объективных критериев, а от симпатии или антипатии, от межличностных отношений с позиций личных выгод и амбиций, когда фактически обсуждается не проблема, а ее носитель. Деловой разговор конструктивен только тогда, когда предметом обсуждения является исследуемый прецедент, а не отношение к партнеру. Диалог будет плодотворным, если обратная связь с оппонентом, его реакции будут находиться под постоянным доброжелательным и тактичным контролем. Разумнее делиться своими наблюдениями, остерегаясь безапелляционных оценок, выводов и окончательных заключений. Особую тактичность следует проявить, если необходимо давать советы или планировать совместную деятельность.

Деструктивен разговор, в котором один из собеседников непоколебимо убежден в своей абсолютной правоте. Достижение

компромисса крайне затруднено, а само ведение разговора оставляет тягостное впечатление.

Деловое совещание. В основе совещания лежит проблема, которую необходимо преодолеть совместными усилиями коллектива. План-схема делового совещания многовариантна.

Основные элементы, используемые руководителем при проведении совещания:

- ◆ Цель, результат и повестка дня.
- ◆ Основные правила, которые должны быть одобрены и приняты всеми участниками.
- ◆ Распределение ролей.
- ◆ Методы принятия решений.
- ◆ Построение команды.
- ◆ Оценка совещания.
- ◆ Завершение.

Основные правила, которые рекомендовано вводить в коллективах для организации эффективной совместной деятельности

Поведенческие:

- ◆ говорит только один;
- ◆ не допускаются посторонние разговоры;
- ◆ не следует повторять **речь** других людей;
- ◆ обсуждаются идеи, а не люди;
- ◆ то, что сказано на совещании, не должно выходить за пределы зала.

Процедурные:

- ◆ совещание начинается и заканчивается вовремя;
- ◆ сотовые телефоны отключаются;
- ◆ обсуждение приостанавливается, если кто-то из участников вышел из помещения;
- ◆ при использовании технических средств и удаленном участии (вне зала совещаний) выступающие говорят по заранее определенной очередности;
- ◆ решение должно быть единогласным, только в крайних случаях можно прибегнуть к голосованию.

Сущностные:

- ♦ обсуждаются только те пункты, на которые можно непосредственно повлиять;
- ♦ внимание направлено на будущее, а не на прошлое [4; 56-57].

Важно знать! *Совещания не назначаются в начале и конце рабочего дня, особенно по понедельникам и пятницам («злой час»)!*

Деловые переговоры. Исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос, рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

- ♦ стратегия торга или войны;
- ♦ стратегия совместного поиска решения проблемы.

Основные тактики ведения переговоров

- ♦ *давление;*
- ♦ *завышенные первоначальные требования;*
- ♦ *дисквалификация;*
- ♦ *расстановка ложных акцентов в собственной позиции;*
- ♦ *выдвижение требований в последнюю минуту;*
- ♦ *растущие требования;*
- ♦ *двойное толкование;*
- ♦ *ввод авторитета;*
- ♦ *пробный шаг и др.*

Спор. Спорить можно лишь с тем, кто прислушивается к доводам оппонента, опирается на аргументы. Целесообразно избегать спора, если оппонент настолько груб, что вместо доводов приходится слушать оскорбительные выпады. Следует помнить о том, что еще со времен античной риторики разработаны некоторые полезные практические советы:

- ♦ занять активную позицию, при которой оппонент вынужден оправдываться, давать пояснения и отвечать на вопросы;

- ♦ каждый этап спора должен приносить тактические преимущества, усиливать и захватывать инициативу – острая атака на слабый тезис или доведение этого тезиса до абсурда и т.п.;
- ♦ обращаться с заявлением не к активному участнику спора, а к неформальному лидеру противоположной стороны, что может привести к микроконфликту в лагере оппонента;
- ♦ повысить тон спора до определенного предела, сместить акценты в оценке позиции оппонента, уйти из слабой позиции на другой, хорошо аргументированный элемент проблемы и, наконец, при равных позициях сделать первый шаг к соглашению и достойно выйти из спора.

Сегодня существует большое количество научных и практических материалов обо всех формах делового общения. Авторы данного пособия рекомендуют для самостоятельного изучения те, что указаны в ПРИЛОЖЕНИИ 2.

1.2. Принципы делового общения

Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо товар в мире (Дж. Рокфеллер) [12; 5].

Профессиональная деятельность упорядочена и регламентирована. Участники делового общения подчиняются установленным правилам и ограничениям (протоколу, деловому этикету, требованиям к культуре общения), которые основаны на определенных принципах. В литературе описаны многочисленные принципы делового общения.

Некоторые принципы делового общения

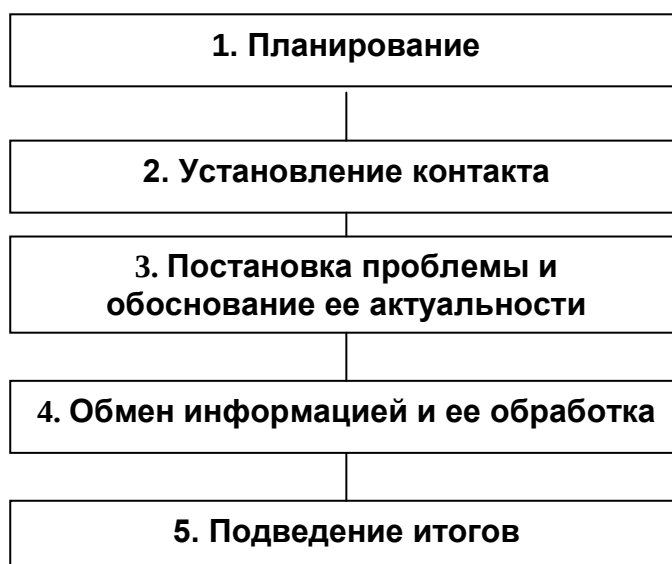
1. *Цели.*
2. *Соблюдения внешнего вида.* Внешний вид – скрытый комплимент собеседнику и окружающим.
3. *Первых четырех минут.* Все органы чувств мобилизованы, формируется отношение к собеседнику. «У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление» (Д. Аминадо).

4. *«Лучше удастся контролировать речь, хуже – мимику и жесты».*
5. *Позитивности.* Для начала разговора уместны темы, по которым нет расхождения во мнениях.
6. *«Будьте хорошим слушателем».*
7. *Избегания критики.* Критика (особенно неконструктивная) – конфликтоген!
8. *«Запоминайте и не путайте имена людей».* Обезличенное общение воспринимается как отсутствие интереса к собеседнику.
9. *Избегания споров [12; 10-13].*

2. Структура акта делового общения

В начале общения важно **обратить на себя внимание, заинтересовать, вызвать доверие**. Любая форма делового общения может быть упорядочена и структурирована. Тщательная подготовка является залогом успешного проведения встречи. Оптимальным итогом акта делового общения принято считать не только само совместно принятое решение (результат), но также удовлетворенность собеседников процессом общения.

Рисунок 1. Структура акта делового общения [5; 8]



2.1. Планирование

Хорошее начало – залог успеха. Человек допускает наиболее распространенные ошибки в ситуациях неопределенности и неорганизованности, следовательно, умение планировать следует совершенствовать. Место и время беседы должны максимально соответствовать ее целям и характеру. Важно получить согласие партнера на встречу, обеспечить конфиденциальность общения. Необходимо уделить особое внимание планированию тактики проведения беседы. Стоит заранее уточнить, как будут представлены сообщения участников (в устной и/или письменной форме, в виде презентации с/без технических средств). Если речь идет о новых проектах или о процедурных изменениях, предложения для изучения и анализа другой стороной готовятся заранее.

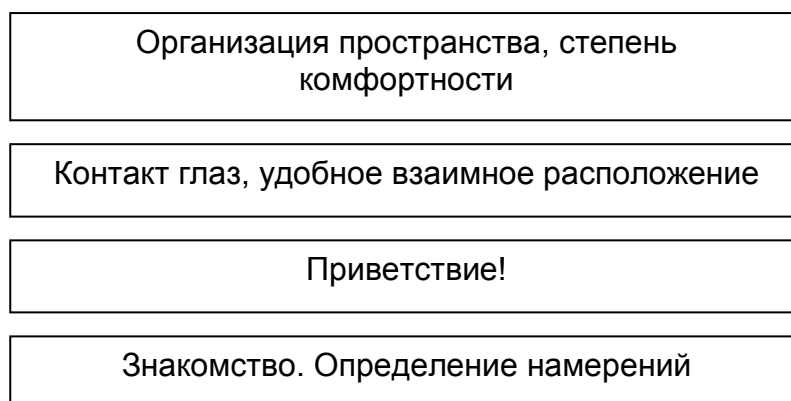
2.2. Установление контакта

Собеседник должен почувствовать внимание, но не психологическое давление.

Ответьте себе на следующие вопросы:

- ◆ Какой передо мной человек?
- ◆ В каком он состоянии?
- ◆ Как я настраиваю собеседника на себя?

Рисунок 2. Этапы установления контакта



2.3. Постановка проблемы и обоснование ее актуальности

Убедительность, точность и логичность, а также лаконичность речи; внимательное отношение к словам собеседника, стремление поставить себя на его место, точное восприятие сказанного способствуют достижению взаимовыгодного решения.

Ошибки, связанные с **ориентацией на себя** в общении:

- ◆ Не организуем свои мысли перед тем, как их высказать, а говорим спонтанно.
- ◆ Из-за небрежности или неуверенности выражаем мысли не точно, поэтому они приобретают двусмысленность.
- ◆ Говорим слишком длинно, так что слушатель к концу высказывания не помнит, что было в начале.
- ◆ Продолжаем говорить, не замечая, реагирует слушатель или нет [6].

2.4. Обмен информацией и ее обработка

Максимальное сближение между участниками общения возможно, когда задается достаточно много вопросов и грамотно используются определенные приёмы (например, «повторение», «перефразирование», «активное слушание» и др.).

Пять причин, по которым полезно задавать вопросы:

1. чтобы собеседник почувствовал свою значимость;
2. чтобы вовлечь в разговор;
3. чтобы понять потребности и желания собеседника;
4. чтобы узнать возможные возражения;
5. чтобы контролировать процесс.

Желательно задавать не более двух вопросов подряд с последующим обобщением услышанного, чтобы это не походило на допрос.

Некоторые приемы использования вопросов

Вопросно-ответный ход: инициатор беседы, как бы предвидя возможные вопросы и возражения, сам их формулирует и отвечает на них.

Риторические вопросы: не предполагают прямых ответов, их цель – вызвать новые вопросы, указать на проблемы, получить молчаливое одобрение собеседника.

Вопросы закрытого типа: сужают «поле для маневра». Используются, главным образом, для подтверждения согласия/несогласия.

Вопросы открытого типа: каким образом, как, почему и пр. Нередко вызывают защитные реакции, отговорки, являются конфликтогеном для эмоционально заряженного собеседника.

Зеркальные вопросы: повторение части утверждения с вопросительной интонацией. Собеседника не опровергают, ему не противоречат. Лучше, чем вопрос «почему». «У нас нет таких средств! – Нет средств?».

Эстафетные вопросы: придают разговору динамизм, позволяют опережать высказывания собеседника. Подхватывание реплики на лету.

Уточнение: «Вы сказали «более современный вариант», позвольте спросить, что вы имеете в виду?».

Присоединение: «Мы с оба Вами хотим..., как нам этого добиться?».

2.5. Подведение итогов

Итогом делового общения является решение по обсуждаемым вопросам.

Важно знать! Желаемый результат общения – осязаемый «продукт» встречи.

Рекомендации для подведения итогов

1. Четко сформулировать желаемый результат с помощью существительных.
2. Соотнести результат с объективными параметрами (формулировка проблемы, сроки и средства реализации решения и т.д.), не игнорируя при этом значимость субъективных факторов (удовлетворенность общением, собеседником и пр.).
3. Сделать акцент на специфическом исходе встречи, а не на ее формате.
4. Определить временные рамки и формат следующей встречи.

Важно знать! В идеале результаты деловой встречи должны максимально соответствовать ее целям и задачам. При этом решение должно быть единогласным, а «продукт» - удовлетворительным.

3. Средства общения

Принято выделять вербальные и невербальные средства общения.

3.1. Вербальные средства общения

Вербальное общение осуществляется с помощью слов. В деловом общении используется официально-деловой функциональный стиль. Он реализуется в письменной и устной форме.

Экстралингвистические и языковые черты официально-делового стиля

- ♦ Качественный объем: экономное использование языковых средств, конкретное, сжатое, компактное изложение без лишних деталей.
- ♦ «Нулевая» эмоциональность: эмоционально-экспрессивная окрашенность речи участников акта коммуникации неуместна.
- ♦ Лексика: использование характерных для данной сферы деятельности устойчивых словосочетаний, терминов, аббревиатур, средств кодификации.
- ♦ Структура: стандартизированность изложения, логические и смысловые связи.

Вербальное общение нормировано системой речевых и письменных формул, правилами речевого поведения, которые называются **речевым этикетом**. Отсутствие культуры речи свидетельствует о недостаточности общей культуры и отрицательно сказывается на авторитете сотрудника. Соблюдение речевого этикета всеми участниками коммуникации (особенно руководителем!) оптимизирует деловое общение, поддерживает положительную репутацию организации и способствует повышению уровня речевой и общей культуры общества в целом.

Функцией вербальных средств является передача информации общего характера, которая осуществляется при помощи языка.

3.2. Невербальные средства общения

Рука – видимая часть мозга (И.Кант).

К невербальным средствам общения относятся позы, жесты, мимика, направление и продолжительность взгляда, расположение собеседников в пространстве и расстояние между ними, громкость, тон и тембр голоса, интонация, артикуляция и пр.

Три уровня информации, сообщаемой при помощи позы и жестов:

1. сведения о характере собеседника (например, «вертикальная» жестикуляция характерна для авторитарной личности);
2. сведения об эмоциональном состоянии собеседника (например, чем сильнее эмоции, тем выше поднимаются руки);
3. отношение к партнеру по общению (например, устремленность корпуса вперед, к собеседнику, свидетельствует о заинтересованности и расположении).

Невербальные средства выражают межличностные отношения между людьми в ходе акта общения. Мимика, пантомимика и голос представляют собой контекст слов, который определяет успешность общения (например, похвала с ухмылкой воспринимается как издевка). Невербальные сигналы несут в 5 раз больше информации и подавляют вербальные. Если вербальные и невербальные сигналы неконгруэнтны, люди полагаются на невербальную информацию, предпочитая ее словесной.

Часто цитируемый в литературных источниках американский психолог А. Мейерабиан установил, что в *устных коммуникациях* людей передача чувств и отношений происходит за счет вербальных средств только на 7 %, за счет звуковых средств (включая тон голоса, интонацию) на 38% и за счет невербальных средств на 55%.

Профессор Р. Бердвиссл провел исследования относительно доли невербальных средств в общении людей и установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения [10].

Используя наблюдение за произвольными движениями партнеров по общению, можно оценить, например, степень достоверности передаваемой информации и эмоциональную реакцию при ее восприятии. Известны основные признаки искренности

(неискренности) собеседника, а также доверия (недоверия) к нему со стороны слушателя.

Таблица 1. Невербальные сигналы

Признаки искренности	Признаки неискренности
Повернутые вверх (раскрытые) собеседнику ладони. Расставленные пальцы.	Частично или полностью прижатые ко рту пальцы, ладонь.
Прямой взгляд.	Отведенный в сторону взгляд (мужчины – в пол, женщины – в потолок).
Руки и ноги разведены, голова прямо поставлена, плечи свободно опущены.	Руки скрещены на груди, на животе, за спиной.
Доброжелательная улыбка.	Натянутая улыбка, стиснутые губы. Покашливание.
Сокращение расстояния (сближение) между партнерами. Положение лицом к партнеру.	Преувеличенная жестикуляция или полное ее отсутствие (руки сжимают подлокотники кресла).
Снятие очков при разговоре. Свободное жестикулирование.	Потирание пальцами век, бровей. Прикосновение пальцами к носу, уголкам губ, щеке.
Наклон корпуса вперед, в сторону собеседника.	Тело повернуто в сторону от собеседника, опирается на что-либо.
Расстегнутый пиджак, нога выдвинута в сторону собеседника.	Оттягивание, поправление воротника.
Прикладывание открытой ладони к груди.	Частое потирание (или вытирание) рук.
Свобода, гармоничность движений.	Рассогласование между словами и жестами (кивание головой при отрицательных ответах, покачивание головой при положительных ответах).
Признаки доверия	Признаки недоверия
Ровная речь.	Прерывистая речь.
Удобная поза на стуле с полной	Отворачивание от собеседника.

обращенностью к партнеру.	Занятие «стартовой позиции» (готовность уйти).
Наклон к собеседнику, разомкнутые руки. Демонстрация открытых ладоней. Стоящая на локте рука подпирает щеку, но не подбородок.	Сцепленные пальцы рук. Пальцы сжаты в кулак. Руки, скрещенные на груди. Указательный палец на щеке, направлен вверх.
Утвердительные кивки.	Отрицательные покачивания головой.
Легкий наклон головы к плечу.	Приподнятые плечи и опущенная голова («набычиться»).
Заинтересованный, продолжительный взгляд.	Короткие взгляды поверх очков.
Собеседник копирует позы партнера.	Закидывание ноги на ногу.
Сомкнутые колени направлены в сторону партнера.	Прижатые друг к другу лодыжки ног.
Одобрительная улыбка.	Кривая, натянутая улыбка.
Для женщины: поправление прически (внутренние поверхности рук открыты).	Прикосновение пальца к носу, уголкам губ, уху. Потирание мочки уха, оттягивание ее.
Свобода, гармоничность движений.	Порывистые, неконтролируемые движения. Очистка одежды от несуществующих ворсинок, волосков.

3.3. Риторические методы и приемы в общении

Для успешного взаимодействия необходимо настроить собеседника на правильное восприятие информации, пробудить интерес к теме и к происходящим событиям, сформировать готовность к пониманию и анализу сообщения.

Методы установления психологического контакта

♦ Выбор нейтрального материала для начала беседы (самочувствие, биография, семейное положение, интересы и

увлечения). Не более нескольких минут и сразу можно переходить к поставленной цели беседы.

♦ Формулировка вопросов в такой форме, которая предполагает обязательное согласие (ответ «да»), для чего необходимо предварительное изучение особенностей личности собеседника. Дав несколько раз утвердительный ответ, партнер порой чувствует необходимость и желание согласиться еще раз (**метод Сократа**).

♦ Создание у собеседника впечатления о совпадении его интересов и увлечений с интересами инициатора общения способствует развитию доверия и создает благоприятное впечатление о вас, снимает настороженность и психологические барьеры.

♦ Нарочитая откровенность как демонстрация готовности раскрыть партнеру все задачи и цели деловой встречи.

♦ Положительная оценка индивидуальных особенностей собеседника: профессионального статуса, свойственных только ему умений, чувства долга, принципиальности и т.п. [2; 76-77].

Приемы установления психологического контакта

1. «Нейтральная фраза». Инициатор общения начинает разговор с фразы, напрямую не связанной с интересующей его темой, но имеющей отношение к собеседнику.

2. «Завлечение». Инициатор общения вначале произносит что-то трудно воспринимаемое, например, очень тихо. Собеседнику для понимания приходится прилагать усилия, которые предполагают концентрацию внимания. Необходимо отметить, что прием может оказаться эффективным только в том случае, если инициатору общения уже удалось произвести впечатление на собеседника своим профессионализмом и уверенностью в своих силах.

3. «Акцентировка». Используется в случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на самые важные (с точки зрения говорящего) моменты в сообщении. Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как «прошу обратить внимание», «важно отметить, что», «необходимо подчеркнуть, что» и т.п. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание.

4. «Навязывание ритма». Внимание человека всегда колеблется, следует прилагать усилия, чтобы его вовремя настраивать. Постоянное изменение характеристик голоса и речи – наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться и что-то пропустить.

5. «Переформулировка». Эффективное средство поддержания внимания и усиления воздействия. Уже высказанная ранее мысль переформулируется инициатором по-новому, другими словами.

6. «Гипербола». Не бойтесь прибегнуть к преувеличению, чтобы заострить внимание собеседника, но потом не забудьте четко изложить свою позицию по затронутой проблеме.

7. «Прогноз». Основываясь на реальных фактах, предлагайте собеседнику прогнозы ожидаемых событий.

8. «Трехходовка». Применяется, когда собеседник вспылит. Выполняется в следующем порядке:

- ◆ проговаривается его состояние: «Я вижу, что вы возмущены, вас что-то задело»;
- ◆ проговаривается свое собственное состояние: «Я тоже немного взволнован»;
- ◆ после небольшой паузы проговаривается оценка ситуации: «Если беседа так пойдет и дальше, у нас ничего не выйдет. Давайте успокоимся».

4. Технологии делового общения

4.1. Социально-психологические трудности общения

Руководители нередко испытывают социально-психологические трудности общения. В управленческой среде в качестве ключевых выделяются три группы трудностей общения, которые связаны с:

- 1. процессом вхождения личности в группу.** Могут характеризоваться следующими личностными особенностями руководителя: неприятие другого человека, отсутствие интереса к нему, замкнутость, внутренняя скованность, несдержанность.
- 2. развитием отношений, групповых процессов, с группообразованием, сохранением группового единства.**

Для руководителей характерно:

- ♦ стремление занять во взаимодействии позицию эксперта, судьи; негибкость ролевого поведения;
- ♦ неприятие помощи со стороны партнеров;
- ♦ стремление помогать партнеру без «запроса» с его стороны: центрация на содержании собственного «Я»;
- ♦ отношение к другому человеку в рамках «должного», а не реального;
- ♦ декларация псевдообщности: партнерам приписываются позиции, цели на основе переноса прежнего опыта взаимодействия, нормативных предписаний и т.п., в результате чего понятие «Мы» используется не как результат формирования психологической общности, а декларативно, в чем проявляется отсутствие отношения к партнерам и в целом к группе как к реальным субъектам.

3. отсутствием, несформированностью средств групповой деятельности: неумение точно и ясно выразить свои мысли, трудности в аргументировании, неумение вести обсуждение, дискуссию и т. п.

Имеются также специфические психологические трудности общения, нередко возникающие между формальным и неформальным лидерами группы, за которыми стоят не всегда осознаваемые чувства ревности и соперничества.

К трудностям, имеющим социально-психологическое происхождение, относятся и возникающие между взаимодействующими людьми барьеры, обусловленные различной социальной и этнической принадлежностью, членством во враждующих группировках или в группах, значительно различающихся по своей направленности.

Одна из трудностей - плохое *владение специфическим языком*, характерным для общности, с представителем которой приходится вступать в контакты. Имеется в виду не разговорный язык, а язык давно работающих вместе профессионалов, или язык, сложившийся в данной общности и т. п.

4.2. Типичные ошибки и заблуждения в индивидуальном поведении

Фактор самоуверенности – переоценивание истинных возможностей, способностей, знаний и опыта.

Фактор предубеждения – первые впечатления от объекта, предмета, процесса и т.п. являются настолько сильными, что определяют отношение к нему в будущем.

Фактор подтверждения – ранее полученная информация об объекте, предмете и т.п. оказывается основополагающей для собственной оценки.

Фактор случайности - в случайностях нет закономерности.

Фактор доступности – самоограничение при поиске информации, решений и т.п., когда основное внимание уделяется стереотипам и стандартам в действиях.

Фактор превосходства – при принятии доминирующей позиции собеседника переоцениваются его способности, знания и возможности и наоборот.

Фактор ретроспективы – полученный улучшенный (в сравнении с ожидаемым) результат в действиях побуждает к более рискованному поведению в аналогичных ситуациях.

Фактор отношения к нам - если мы испытываем к собеседнику симпатию, он может поддерживать и развивать такое отношение. Так же и с антипатией.

4.3. Самопрезентация

Каждый человек в своей жизни и профессиональной деятельности постоянно применяет техники презентации. Соблюдение правил самопрезентации может повысить результативность общения.

Руководство по самопрезентации

1. Дается краткое описание всех имеющихся возможностей, особенностей и т.п. (если отсутствует информация о точном понимании потребностей собеседника).
2. Предлагается характеристика «продукта»/конкретного вида деятельности (только объективные показатели).
3. Выделяются основные преимущества данного «продукта» по сравнению с аналогичными.
4. Анализируются выгоды и результативность с учетом интересов собеседника.

5. Рассказывается об области применения, уместны примеры из жизни.
6. Сообщается стоимость, объясняется доступность (если это целесообразно цели разговора). Финансовая сторона обсуждается только в конце самопрезентации/разговора! Обмен контактной информацией.

4.4. Умение слушать

Из четырёх видов коммуникативной деятельности с использованием слова (говорение, писание, чтение и умение слушать) в онтогенезе человек первым осваивает **слушание**, которое в дальнейшей жизни используется более всего. По М.Адлеру человек занят слушанием 46% времени, но именно слушанию его учат менее всего [1].

Среди психологических проблем вербального общения как минимум две связаны со слушанием:

1. Не то важно, что говорят, а то, что окружающие слышат в словах говорящего!
2. Нет никаких гарантий, что собеседник слышит то, что ему хотели сказать! [3].

Таблица 2. Этапы передачи информации

Оформление идеи во внутренней речи	100% информации
Перевод внутренней речи во внешнюю	высказано 80%
Восприятие информации на слух	услышано 70%
Осмысление услышанного	понято 60%
Осталось в памяти	24%

Слушание – прежде всего умственная деятельность. Если сознание не включено, речь идёт о **слышании**. Считается, что для слушания достаточно молчать, пока говорит другой, но это всего лишь проявление хороших манер, а не умение слушать.

Слушать гораздо сложнее, чем говорить, так как для слушания необходимы волевые усилия. Люди разговаривают в среднем со скоростью 120 слов в минуту, а мозг успевает схватывать смысл высказывания при скорости 480 слов в минуту [14; 37].

Получается, что скорость мышления в 4 раза выше, чем говорения, соответственно, участник разговора понимает, что ему хотят сказать, значительно быстрее, чем собеседник в состоянии высказать свою мысль. Нередко партнеры по коммуникации не утруждают себя необходимостью дослушать собеседника, воспринимают его невнимательно первые 20-30 секунд, а потом избавляют себя от волевых усилий. Главных оправданий два - дефицит времени и уверенность, что ничего нового не скажут. Одна из истинных причин – низкий уровень коммуникативной культуры.

Типичные ошибки слушания

♦ **Перебивание собеседника.** Психологические исследования изучения ментальных привычек славян выявили, что для них в принципе характерна монологичность, а не диалогичность речи. Должностное положение руководителя нередко дает ему уверенность, что независимо от формы и содержания высказывания подчиненные обязаны его выслушивать, а сам он имеет право не утруждать себя слушанием.

♦ **Поспешные выводы (возражения).** Собеседнику кажется, что ему все понятно, и он начинает мысленно обосновывать собственную позицию. Ему нелегко переключить внимание на партнера после того, как тот высказался. Теряется нить разговора, затрудняется понимание.

При мысленном несогласии с собеседником нередко беседующий перестает его слушать и ждет своей очереди высказаться. Он мысленно формулирует возражения, затем излагает свою точку зрения, не замечая, что партнер пытался сказать то же самое.

♦ **Непрошенные советы.** Давайте советы только тогда, когда вас об этом просят.

♦ **Отсутствие интереса к теме разговора или к собеседнику.** Проявляется в мимике и жестах. Вредна привычка машинально рисовать, штриховать, чертить во время слушания, поскольку теряется нить разговора.

Важно знать! Любые невербальные сигналы игнорирования собеседника в разговоре являются проявлением психологических защит.

♦ **Влияние чувств.** При общении с сильно взволнованным собеседником внимание переключается на его эмоции, и смысл сообщения может быть упущен.

♦ **Слова-паразиты.** Злоупотребление одним определенным словом или речевым клише, а особенно словами-паразитами отвлекает слушающего от содержания высказывания.

Порядок выслушивания

Техника слушания включает использование как невербальных, так и вербальных средств оптимизации коммуникативного акта:

1. Открытые вопросы для получения общей картины проблемы.
2. Поощрение собеседника.
3. Обратная связь – проверка информации.
4. Отражение и признание эмоций.
5. Резюме, организующее факты и эмоции в систему.

Невербальные средства

- ♦ Внимательное уважительное молчание.
- ♦ Визуальный контакт
- ♦ Метки согласия (например, кивки головой).
- ♦ Одобрительные жесты. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях – знак о продолжении разговора.
- ♦ Улыбка (помогает быть откровенным).
- ♦ Поза активного слушания.

Вербальные средства

- ♦ Прямое повторение ключевых слов и выражений собеседника.
- ♦ Прием прост и эффективен, так как повтор воспринимается как поощрение и подталкивает собеседника подробно раскрыть свои мысли.
- ♦ «Вы-подход»
- ♦ Фразы, типа:
- ♦ «Вам будет интересно услышать/узнать...», «Вероятно, вы хотите...», «Вам, конечно, известно, что...».

- ◆ Проговаривание
- ◆ Точный, дословный, уважительный повтор высказывания собеседника с использованием вводной фразы, типа: «Как я вас понял...», «По вашему мнению...», «Вы считаете, что...».
- ◆ Перефразирование/пересказ
- ◆ Воспроизведение в сокращенном, обобщенном виде, формулировка самого существенного: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак, другими словами...», «Как я понимаю, вы говорите о...».
- ◆ Резюмирование (обобщение)
- ◆ Вежливый способ остановить собеседника. В отличие от пересказа при резюмировании напрямую подводится итог всему услышанному и указываются только основные моменты. Примеры: «Я слышал, что вы сказали, и мне кажется, что вы сказали следующее...», «Если подытожить всё сказанное...».
- ◆ Развитие идеи
- ◆ Выведение логического следствия из высказывания собеседника или предположение относительно причин высказывания. Примеры: «Если исходить из того, что вы сказали, выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому что...».
- ◆ Обращение к собеседнику по имени и отчеству, повторение имени и отчества в ходе разговора.

Важно знать! Приемы для запоминания имени и отчества собеседника:

1. При знакомстве повторите вслух услышанные впервые имя и отчество.
2. Если нет возможности повторить вслух, мысленно повторите с внутренней установкой «Запомни»!
3. Создайте собственную ассоциацию с известными вам людьми.
4. При телефонном разговоре запишите имя и отчество собеседника как только вы их услышали.

Таблица 3. Обратная связь в процессе слушания

Виды вопросов	Варианты высказываний	Реакции собеседник
Уточнение (что и как я услышал)	Уточните , пожалуйста... Правильно ли я вас услышал ? Повторите , пожалуйста...	Уточняет, повторяет или подтверждает правильность
Развитие /получение дополнительной информации	Вопросы: что? где? когда? почему? какой? зачем? и т.п. Не могли бы вы сообщить дополнительно/прокоммен- тировать/разъяснить ?	Разъясняет, объясняет, дополняет
Отношение (к кому-либо, чему-либо)	Как вы относитесь к...? Что вы думаете о ...? Как, по вашему мнению , ...?	Сообщает мнение
Понимание (что и как я понял)	Правильно ли я вас понял ? • Полное повторение тезиса • Перефразирование • Повторение основной мысли • Отражение собственных чувств • Отражение чувств собеседника • Развитие мыслей собеседника • Подведение итогов: что и как понято	Да, правильно. Нет, неправильно. Даёт новую формулировку.

4.5. Методы аргументирования

1. Фундаментальный метод. Суть – в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств. Существенную роль играют цифровые примеры и статистические данные – цифры выглядят более убедительно. Но порой цифры могут обмануть.

Важно знать! Цифры лучше визуализировать (представить на материальном носителе), собеседнику будет легче их анализировать, чем при восприятии на слух.

2. Метод противоречия. По своей сути является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них. Пример: И.С.Тургенев описал спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения: «Прекрасно! – промолвил Рудин. – Стало быть, по-вашему, убеждений нет? – Нет и не существует. – Это ваше убеждение? – Да. - Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно...» [7; 216].

3. Метод сравнения. Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно, если сравнения подобраны удачно). Способ сделать утверждение более зримым и весомым. Пример: «Жизнь в Африке можно сравнить лишь с пребыванием в печи, где к тому же забыли выключить свет».

4. Метод «да, но...». Лучше использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Вначале представляем доводы на согласие, затем произносим **«НО»**, и только потом приводим контраргументы. В популярном аналоге данного метода **«Да, и...»** выражается очевидное участие и согласие, но без заострения внимания на обосновании. После союза «и» делается специфическая пауза, которая побуждает собеседника самостоятельно найти контраргументы к ранее представленной информации, что в свою очередь позволяет найти наилучший выход из затруднительной ситуации.

5. Метод «кусков». Расчленение монолога собеседника на ясно различимые части: это точно, это сомнительно, здесь существуют самые различные точки зрения, это явно ошибочно.

6. Метод «бумеранга». Дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Остроумие. Порой мы сами невольно запускаем этот бумеранг, например: звоня по телефону, с первой же фразы спрашиваем у собеседника: «Куда я попал?». Будьте готовы, что данный бумеранг вернется!

7. Метод видимой поддержки. Требуем особо тщательной подготовки. Суть – собеседник изложил свои аргументы, факты, доказательства по проблеме дискуссии, а теперь слово предоставляется вам (оппоненту). В начале своей речи вы не

противоречите и не возражаете, более того – приходите на помощь, приводя новые положения в его пользу. Но все это только для видимости! Затем наносится контрудар по примерной схеме: «Однако в подтверждение вашего тезиса вы забыли привести еще и такие факты (перечисляете), и это далеко не все, так как...». Теперь наступает черед ваших контраргументов, фактов и доказательств.

4.6. Работа с возражениями

Типы возражений

Искренние:

1. *обоснованные* – следует извиниться;
2. *необоснованные (заблуждения)* – предоставить дополнительную информацию.

Необоснованные (отговорки) - необходимо выяснить мотивы и потребности.

Возражения высказывают, когда:

- ◆ желают показать, что является важным;
- ◆ сообщают о том, что беспокоит;
- ◆ готовы получить информацию, разъяснения;
- ◆ не выявлены и не удовлетворены потребности.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

(разработано Кроларом Ж.К.)

Безопасность – это спокойствие, которое приносит услуга или товар. Он прочен, надежен и может служить долго. Когда клиент ищет безопасность, на первое место выдвигается гарантия, знак качества, общая репутация, мнения постоянных клиентов.

Комфорт – эта потребность часто связана с техническими параметрами товара. Речь идет, прежде всего, об удобстве, которое мы приобретаем с покупкой товара. Наиболее восприимчивы к этому люди с практическим, рациональным складом характера.

Привязанность – если клиент чувствительный, эмоциональный, он будет особенно восприимчив к аргументам, основанным на верности товарной марке, деятельности выбранного им специалиста и т.п., с которыми давно знаком, к симпатии или ее отсутствию, к дополнительным бонусам, которые будут сделаны.

Гордость – здесь большую роль играют товары и услуги высокого качества. Речь о стремлении клиента как-то выделиться на общем

фоне и чем-то отличаться от других, приобретая товар последнего поколения, технологию со всеми возможными характеристиками и параметрами.

Новизна – всегда привлекает, но существует чувствительная к ней категория людей: речь о тех, кто постоянно находится в поисках чего-либо нового, современного. Они обычно увлекаются чем-то неизвестным и неожиданным, довольно часто захвачены новаторскими идеями.

Действия специалиста, направленные на выявления потребностей:

- ◆ внимательное отношение к словам клиента;
- ◆ стремление поставить себя на его место;
- ◆ точное восприятие сказанного клиентом, возможность проверить это.

Важно знать! Золотое правило работы с возражениями: НЕ СПОРИТЬ! Принимать возражения. Принимать не значит соглашаться!

4.6.1. Схема ответа на возражение

1. Выслушать.
2. Обеспечить обратную связь выдвинутого возражения.
3. Поставить выдвинутое возражение под вопрос – собеседник попросит более подробно изложить возражение.
4. Ответить на возражение.
5. Подтвердить ответ «Мне удалось ответить на ваш вопрос?».
6. Успокоиться и приступить к следующему этапу работы.

4.6.2. Приемы работы с возражениями

Логический. Цель - опора на интеллект, способность рассуждать («Обратите внимание на состав и особенности данного *препарата*. Вы, как специалист, понимаете, что и то, и другое свидетельствуют о том, что ... высокотехнологичны»).

Эмоциональный. Цель - «заразить» собеседника позитивной энергией («Это современные технологии, мы только начали их использовать. Это уникальная возможность, и при этом такой результат!»).

Примеры. Приводятся разнообразные статистические данные.

Ссылки на факты. Например: «Последние 15 лет мы являемся лидерами... наши сотрудники... наши технологии.... Вы согласны, что это подтверждает, что качество для нас – это приоритет?».

«Ёжик». Вопрос-рикошет, который позволяет уточнить потребности и мотивы собеседника: «Вам важно качество?», «Какие основные требования вы предъявляете?».

4.6.3. Рекомендации для работы с возражениями

1. Слушать собеседника.
2. Не терять с ним контакта.
3. Убеждать вопросами, типа «Вы согласны, что это необходимо?».
4. Сопереживать проблемам: «Безусловно. Это имеет значение».
5. Не стоит соглашаться во всем.
6. Проверять позицию, не изменилась ли она: «Если вы считаете, что это имеет значение, может быть, стоит попробовать?».
7. Фиксировать согласие.

4.7. Критика в деловом общении

4.7.1 Конструктивная/позитивная критика

Конструктивная критика уместна ситуативно, осуществляется в присутствии объекта критики. Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть щадящей!

Рекомендации для выражения критики

- ♦ критикуйте индивидуально (сторонних наблюдателей и слушателей рядом быть не должно);
- ♦ критикуйте действие, а не личность;
- ♦ не отвечайте критикой на критику;
- ♦ не критикуйте малознакомых и незнакомых людей;
- ♦ не критикуйте условия быта, дома, города, а также близких и родственников ваших коллег и пациентов;
- ♦ критикуйте меньше – хвалите больше.

4.7.2. Позитивные установки на восприятие критики

1. Понимание того, что все то, что человек делает или сделал, можно сделать лучше.

2. Если человека критикуют, значит, верят в его способности исправить дело.
3. Если критика в адрес сотрудника отсутствует – это показатель пренебрежения к нему как к работнику.
4. Позитивная критика действий сотрудника позволяет своевременно предотвратить сбой в работе.
5. Критика заставляет задуматься над двумя важными вопросами: чем она вызвана и как исправить положение.

4.7.3. Техники регулирования напряжения

Таблица 4. Техники регулирования напряжения

Снижают напряжение	Повышают напряжение
Выслушивание, предоставление возможности выговориться.	Перебивание.
Предложение конкретного выхода из ситуации.	Поиск виноватых, обвинения.
В случае вашей НЕПРАВОТЫ немедленное ее признание.	Отказ признать свою неправоту или оттягивание этого момента.
Обращение к фактам.	Переход на «личности».
Проявление интереса к проблеме собеседника.	Демонстрация незаинтересованности в проблеме собеседника.
Вербализация эмоционального состояния (своего и собеседника).	Игнорирование эмоционального состояния (своего и собеседника).
Подчеркивание значимости собеседника, его мнения в ваших глазах.	Принижение собеседника, негативная оценка его личности. Преуменьшение вклада собеседника и преувеличение своего вклада в общее дело.
Подчеркивание общности с собеседником (сходство интересов, мнений, единство цели).	Подчеркивание разницы между собой и собеседником.
Спокойный, уверенный темп беседы.	Резкое ускорение темпа беседы.
Контакт глаз.	Избегание контакта глаз.
Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела.	Нарушение пространственной организации общения.
Обращение по имени.	Безличное общение.

5. Конфликты в деловом общении

5.1. Источники конфликтов

1. Нарушение трудового законодательства.
2. Нарушение делового этикета.

3. Личностные особенности сотрудников.
4. Перегрузки, чрезвычайные ситуации.
5. Условия и качество труда.

5.2. Стили поведения в конфликте

С середины 70-х годов XX века в конфликтологии признано существование 5 стратегий поведения в конфликте. Конфликт – это столкновение интересов. В зависимости от степени соблюдения своих и чужих потребностей, а также от активности, индивидуальности или совместности действий всех участников, стили поведения делятся на *четыре основных и один вспомогательный*:

- ◆ соперничество/конфронтация
- ◆ уклонение
- ◆ сотрудничество
- ◆ приспособление
- ◆ компромисс

Сетка, предложенная американскими психологами К.Томасом и Р. Килменном (1972), в графической форме позволяет определить место и особенности каждого из пяти стилей поведения в конфликте.

Рисунок 3. Стили разрешения конфликтов [9; 50]



Стратегия поведения — это программа и план действий, направленные на реализацию поставленной цели, удовлетворение своей конкретной потребности, интереса в данном контакте [8; 22].

Выбор поведения в конфликте зависит от интересов участвующих в нем сторон, характера предпринимаемых действий, ресурсов, времени, которым располагают участники, компетентности в обсуждаемых вопросах.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы оппонента, задавая себе вопросы: «Что я выиграю....?», «Что я потеряю...?». На основе такого анализа можно сознательно выбрать стратегию поведения. Нередко эти интересы не совсем осознаются, и тогда поведение в конфликте спонтанно. Чем лучше субъект понимает как собственные мотивы, так и мотивы поведения оппонента, тем легче урегулировать конфликт.

5.2.1. Стил ь соперничества

Жестко ориентирован на победу, без учета собственных средств и затрат («идет напролом»). Человек стремится доказать, что прав именно он, не зависимо от того, так ли это. Он использует свои волевые качества, стараясь подавить волю оппонента. Главное – свой результат! Предмет конфликта интересует меньше, чем собственная позиция. Оправдан, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако, редко приносит долгосрочные результаты — проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его.

Тактические действия

- ◆ жестко контролирует действия оппонента и его источники информации;
- ◆ постоянно и преднамеренно подавляет оппонента всеми доступными средствами;
- ◆ использует обман, хитрость, пытаясь завладеть положением («все средства хороши»);
- ◆ провоцирует оппонента на непродуманные шаги и ошибки.

Ресурс личности

- ◆ властность, авторитарность;
- ◆ нетерпение к разногласиям и инакомыслию.

Особенности личности

- ◆ ориентировка на сохранение того, что есть;
- ◆ боязнь нововведений, неоднозначных решений;
- ◆ боязнь критики;

- ◆ использование своего положения с целью достижения власти;
- ◆ игнорирование коллективных мнений и оценок в принятии решений в критических ситуациях.

Стиль соперничества эффективен, если

- ◆ требуются быстрые и решительные меры в непредвиденных и опасных (экстремальных) ситуациях, и вы готовы взять всю ответственность на себя;
- ◆ решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно властных полномочий или обладаете устойчивым авторитетом и уверены, что предлагаемое вами решение верно;
- ◆ вы недостаточно признанный лидер, но уверены в успехе своих действий и убеждены, что они дадут вам возможность завоевывать сторонников;
- ◆ вы чувствуете, что нет иного выбора и терять уже нечего. Если вопрос не будет решен быстро и решительно, вы попадаете в профессиональный или жизненный тупик;
- ◆ конкурентная борьба ориентирована на стимулирование творчества, поиск неожиданных, часто нелогичных и непредсказуемых стратегий победы;
- ◆ вам надо «прокачать» человека на получение информации. «Люди только тогда сообщают нам интересные сведения, когда мы им противоречим» (Б. Шоу).

Недостатки

- ◆ подавляет инициативу подчиненных;
- ◆ создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы принятия решения, поскольку представлена лишь одна (ваша!) точка зрения;
- ◆ некритическое применение оправдано на первых этапах развития группы, а в дальнейшем тормозит ее развитие;
- ◆ сослуживцы, подчиненные стараются перекладывать на руководителя ответственность по всем мелким проблемам;
- ◆ неприемлем в новом коллективе.

Важно знать! Тот, кто сегодня проиграл, может завтра отказаться от сотрудничества.

5.2.2. Стилъ укклонения

«Угнетенная» сторона не пытается отстоять свою позицию, «умывает руки», уходит от решения. Самоустранение из ситуации может выражаться как в физическом, так и психологическом уходе (молчание, чтение бумаг, поведение по типу «А разве что-то происходит?»).

Пассивная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция привлекательна в силу определенных компенсационных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей сочувствуют и разрешают возникшую проблему без ее участия.

Тактические действия

- ◆ отказывается вступать в диалог, применяя тактику демонстративного ухода;
- ◆ избегает применения силовых приемов;
- ◆ игнорирует всю информацию, исходящую от оппонента, не доверяет фактам;
- ◆ отрицает серьезность и остроту ситуации;
- ◆ систематически медлит в принятии решений, всегда опаздывает, так как боится делать ответный ход (ситуация упущенных возможностей).

Ресурс личности

- ◆ чувство времени;
- ◆ умение держать паузу;
- ◆ выдержка и самоконтроль.

Особенности личности

- ◆ застенчивость в общении;
- ◆ нетерпимость к критике (принятие ее как атаки на себя лично);
- ◆ нерешительность в критических ситуациях («Авось обойдется»);
- ◆ неумение предотвратить хаос и беспредметность в общении.

Стилъ укклонения эффективен, если

- ◆ затрагиваемая проблема не важна для вас, и вы не хотите тратить силы (нервы) на ее решение;
- ◆ вы вынуждены общаться со «сложным» человеком;

- ♦ сила (власть) оппонента существенно больше, чем ваша, и в любом конфликтном взаимодействии вы обречены на поражение (проигрыш слишком велик, а выигрыш маловероятен);
- ♦ у вас недостаточно информации для принятия решения, и вам необходимо выиграть время, чтобы разобраться в ситуации;
- ♦ ситуация не затрагивает ваших прямых интересов;
- ♦ привлекается внимание к запущенной проблеме.

Недостатки

- ♦ не вы владеете ситуацией, а ситуация владеет вами (в определенных условиях вы можете попасть в зависимость от случая или от людей, которые его создают);
- ♦ ваше уклонение может толкнуть оппонента на завышение требований или ответный уход;
- ♦ отсутствие противодействия давлению может спровоцировать усиление давления;
- ♦ ситуация может загнаться внутрь, возможен конфликт между двумя желаниями — сохранением отношений и достижением цели.

Важно знать! Конфликт не разгорается, но и не гаснет, продолжает медленно тлеть, подпитываемый взаимной неудовлетворенностью обеих сторон.

5.2.3. Стил ь приспособления

Собеседник не отстаивает свои интересы, старается найти общий язык с оппонентом, подстроившись под него. Стратегия улаживания конфликта направлена на максимум во взаимоотношениях, часто за счет минимума в достижении личных целей. Основной принцип - «Все, что хотите, только давайте жить дружно!» (установка на доброжелательность за счет собственных потерь). Часто такой стратегии придерживаются альтруисты, иногда внешне, а иногда по убеждению. Здесь важно соотношение сил оппонентов. Если соотношение сил не в их пользу, и дальнейшая борьба не имеет смысла, то происходит переориентация на установку «Сдаюсь на милость победителя».

Приспособление отчасти напоминает уклонение. Отличие заключается в том, что при уклонении вы ничего не делаете для

удовлетворения интересов другого человека, просто отстраняетесь и «отталкиваете» от себя проблему. Приспосабливаясь же к ситуации, вы действуете с другим человеком совместно и при этом подстраиваетесь под него, практически соглашаетесь делать то, что хочет от вас другой человек.

Тактические действия

- ◆ постоянно соглашается с требованиями оппонента (максимальные уступки);
- ◆ внешне не претендует на «победу», не отстаивает свои интересы (его «Мне ничего не надо» окружающие могут воспринимать как «Мне надо все!»);
- ◆ давит на совесть, духовные ценности;
- ◆ потакает оппоненту, льстит;
- ◆ не имеет собственного мнения в сложных ситуациях;
- ◆ желает всем угодить, никого не обидеть, чтобы не было раздоров и столкновений;
- ◆ идет на поводу у неформальных лидеров групп, его поведением часто манипулируют.

Стиль приспособления эффективен, если

- ◆ исход конфликта чрезвычайно важен для другого, но не очень существенен для вас;
- ◆ чувствуете, что уступая немного, мало что теряете, но оздоравливаете ситуацию в целом;
- ◆ хотите сохранить мир и добрые отношения с другим человеком. И это для вас важнее, чем стоять на своем;
- ◆ человек, с которым вы соглашаетесь, является для вас абсолютным авторитетом;
- ◆ нет другого выхода: у вас мало власти;
- ◆ мало шансов не только победить, но даже высказать свое мнение.

Недостатки

- ◆ неприемлем, если вы должны поступиться своим достоинством, своим авторитетом;
- ◆ не подходит в ситуации, когда вы знаете, что другой человек не оценит сделанной вами уступки;
- ◆ не может быть постоянным способом поведения в конфликтных ситуациях, т.к. если он закрепится в чертах характера, вы можете

попасть в положение человека без собственной позиции;

- ♦ в случае серьезного конфликта не затрагиваются главные спорные вопросы, и конфликт остается неразрешенным.

Важно знать! Приспособление может быть разумным шагом, если конфронтация по поводу незначительных разногласий может вносить чрезмерный стресс во взаимоотношения или если другая сторона не готова к диалогу. Иногда спорные ситуации разрешаются сами только за счет того, что мы продолжаем поддерживать дружеские отношения.

5.2.4. Стил ь сотрудничества

Эту стратегию часто называют наиболее справедливой и правильной. Она позволяет участнику предъявлять свои интересы, выражать позицию, открыто признавать конфликт или противоречия в позициях и предлагает пути разрешения этих противоречий. От оппонента ожидается ответное сотрудничество. Основной принцип данной стратегии - «Давайте оставим взаимные обиды, я предпочитаю... А вы?». Стратегия сотрудничества направлена на конструктивное разрешение конфликта, то есть на работу с проблемой, а не с конфликтом.

При взаимодействии партнеры признают свои разногласия, подчеркивая общую основу для взаимодействия. Оппоненты не занимаются взаимной перепалкой и обвинениями (в интересах дела эмоции отбрасываются), тщательно оценивают свои возможности и поэтому всегда готовы к переговорному процессу. Стил ь сотрудничества позволяет вырабатывать наиболее продуктивные решения в сложных конфликтных ситуациях, удовлетворяющие обе стороны.

Данный вид взаимодействия требует определенной культуры от обеих сторон. Оппоненты должны уметь объяснить свои желания, выразить свои претензии, затратить время и выслушать друг друга, с уважением отнестись к точке зрения другого.

Тактические действия

- ♦ собирает информацию о сути проблемы, о противоположной стороне;
- ♦ ведет подсчет своих ресурсов и ресурсов оппонента для

выработки альтернативных предложений;

- ♦ обсуждает проблему открыто, не боится разногласий, старается четко сформулировать причину конфликта;
- ♦ принимает здравые доводы оппонента;
- ♦ использует выражения «Вам важно...»; «Я-высказывания»; «Зато...», «Нам необходимо...».

Стиль сотрудничества эффективен, если

- ♦ проблема очень важна для обеих сторон (никто не хочет отстраниться и не стремится к конфронтации);
- ♦ вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью и готовы на равных искать решение проблемы;
- ♦ обе стороны стремятся достичь не временного, а долгосрочного решения;
- ♦ оппоненты открыто обсуждают свои расхождения во взглядах;
- ♦ участники конфликта ищут точки соприкосновения, согласия (и в итоге находят их).

Важно знать! В рамках сотрудничества нужно затратить некоторое время на поиск скрытых нужд и выработку решения, удовлетворяющего все стороны.

5.2.5. Стиль компромисса

Отличается от сотрудничества тем, что интересы обеих сторон удовлетворяются частично, путем взаимных уступок. Нет необходимости выяснять глубокие мотивы и скрытые потребности обеих сторон, нужно просто прийти к разумному решению, когда одна сторона поступает частью своих интересов в пользу другой, но при этом сохраняет за собой более значимые для нее позиции. Действия по принципу «Я уступлю немного, если вы тоже готовы уступить». Взвешенность, сбалансированность и осторожность — основная установка этого типа поведения. Одинаково значимы и личные цели, и взаимоотношения. Не предполагает анализа объема информации. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела претензии всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Однако раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение.

Тактические действия

- ♦ торгуется, любит людей, которые умеют торговаться;
- ♦ использует обман, лесть для подчеркивания не очень выраженных качеств оппонента (манипуляции);
- ♦ ориентирован на равенство в дележе, действует по принципу «всем сестрам — по серьгам».

Ресурс личности

- ♦ хорошая ориентация в ситуации;
- ♦ постоянный анализ;
- ♦ игровой стиль поведения.

Особенности личности

- ♦ предельная осторожность в оценке, критике, обвинениях в сочетании с открытостью (элементы высокой культуры личности);
- ♦ настороженное отношение к критическим оценкам других людей (это может быть только ход, манипуляция).

Стиль компромисса эффективен, если

- ♦ не удалось добиться решения через сотрудничество (лучше компромисс, чем ничего);
- ♦ две стороны обладают одинаковой властью, но имеют взаимоисключающие интересы и не стремятся к согласию;
- ♦ проблема не имеет для вас слишком большого значения, и вы легко вносите коррективы в свою текущую деятельность и этим экономите силы для решения более важных задач;
- ♦ вы не уверены в своем успехе в случае конфронтации и идете на компромисс, предпочитая получить хоть что-то, чем потерять все;
- ♦ компромисс позволяет сохранять межличностные взаимоотношения, которыми вы дорожите.

Недостатки

- ♦ не может быть основанием стратегических взаимоотношений, наиболее приемлем в тактике;
- ♦ одна сторона может увеличить свои претензии, чтобы потом показаться великодушной;
- ♦ один из участников может сдать свои позиции намного раньше другого. В этом случае ни одна из сторон не будет придерживаться

решения, которое не удовлетворяет их нужд;

Важно знать! Если компромисс достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым оптимальным способом разрешения конфликта.

Существуют и «**внестилевые ситуации**», в которых не поможет никакая стратегия и необходимо (хотя бы на время!) «махнуть рукой» и уйти. Эта необходимость может возникнуть, когда:

- ♦ ситуация предстает в качестве своеобразного психологического спектакля, в котором стороны получают свое удовольствие, решая какие-то другие проблемы;
- ♦ накал раздражения и враждебности слишком высок;
- ♦ возникло ощущение бессмысленности происходящего;
- ♦ конфликтное взаимодействие «отрывается» от конфликтной ситуации, от реального противоречия;
- ♦ состояние противоборства становится «навязчивой идеей», которая питает сама себя.

5.2.6. Общая логика анализа конфликтных ситуаций

Шаг 1. Определите всех участников конфликтной ситуации: их статус, интересы, позиции, полномочия, возможности влияния на других участников и саму ситуацию. Под участниками понимаются все, кто может быть непосредственно тем или иным способом заинтересован в разрешении предполагаемого конфликта.

Шаг 2. Определите единый критерий оценки вариантов, исходя из объективных (срок) и субъективных (интерес главного действующего лица) ограничений.

Шаг 3. Определите ресурс управления участниками ситуации с точки зрения главного действующего лица.

Шаг 4. Оцените каждый вариант действий с точки зрения рисков и последствий для индивидуальной, групповой и организационной эффективности.

Важно знать:

1. *Расширение числа участников конфликта усугубляет ситуацию.*
2. *Силовое управление ситуацией не разрешает ее, а «загоняет»*

внутри, делая неявной и от этого еще более опасной (бомба замедленного действия).

3. Успешно разрешенная ситуация помогает участникам осознать удовлетворение их интересов, а также повышает организационную эффективность (устраняет причины ее снижения).

5.3. Предупреждение конфликтов

1. Строгое следование духу и букве трудового законодательства.
2. Постоянная забота руководителя об улучшении условий и организации труда сотрудников, совершенствовании его оплаты, улучшении бытовых условий.

Целесообразно ненавязчиво информировать подчиненных о принимаемых мерах. Коллектив поймет, что не все зависит от непосредственного руководителя, но не захочет понять его нежелания заниматься проблемами.

3. Соблюдение служебной этики:
 - управление людьми начинается с управления собой;
 - не уважая коллег, нельзя добиться уважения с их стороны, отсутствие уважения - предконфликтная ситуация;
 - ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость;
 - изучение сотрудников, интерес к ним как к личностям; индивидуальный подход - путь к взаимопониманию;
 - утаивание информации создает напряженность во взаимоотношениях.
4. Учет ожиданий сотрудников.

От руководителя ждут:

- ♦ знания дела;
- ♦ умения наладить работу;
- ♦ видения перспективы;
- ♦ хорошего заработка;
- ♦ вежливого отношения и уважения к себе [15; 11-70].

5.4. Разрешение конфликтов

Всем известна истина, что конфликты лучше предупреждать, нежели разрешать. Однако, в современной жизни конфликт является

неотъемлемым актом в общении между людьми. Многочисленные исследования социологов и психологов демонстрируют разные подходы, технологии, алгоритмы, приемы, методы и способы разрешения конфликтов. Сегодня нет одного универсального исследования, которое в полной мере могло бы удовлетворить потребность в теоретическом знании, а также развитии и совершенствовании навыков разрешения конфликта.

Важно знать! Процесс и итог конфликтного взаимодействия полностью зависит от умения каждого участника концентрировать внимание на мысленном образе результата общения.

Основными технологиями разрешения конфликта являются:

1. *Информационная* - приемы и способы передачи, получения и обмена информации.
2. *Коммуникационная* – навыки построения взаимодействия.
3. *Организационная* – стандарты, нормы и алгоритмы, регламентирующие роль и действия участников конфликтного взаимодействия. Часто в основе данной технологии участники используют законы и иную юридическую документацию, а также свод правил организации (устав) и т.п.

Данные технологии в разрешении конфликта могут выступать как условная основа алгоритма. Например, если в начале конфликтного взаимодействия участники выдвигают требования друг другу (происходит обмен информацией или хотя бы один из участников передает информацию другому), но при этом слушают только себя, в этом случае необходимо своевременно установить эмоциональный контакт, не злоупотребляя обменом информации. Эмоции важно использовать во благо, а не во вред, стараться придерживаться конструктивной основы общения. Информация не будет воспринята, если эмоции являются главным во взаимодействии.

Приемы, способствующие разрешению конфликта:

- о Все внимание должно быть направлено на результат, а не на участника конфликта.
- о Расположение в пространстве. Не рекомендуется позиция друг напротив друга, лучше диагональное расположение.

- о Ведение записей во время встречи (если это аудиовидеозапись, то необходимо проинформировать участников взаимодействия). В конфликте память может подвести!
- о Исключите сторонних наблюдателей, которые не являются участниками конфликта или заинтересованными в решении лицами.
- о Активное слушание. Поиск ключевых слов в речи собеседника позволяет выявить истинную причину конфликта.
- о Используйте до, во время и после встречи собственные техники снятия эмоционального напряжения (которые окажутся уместными и корректными по отношению к вашему собеседнику!).
- о Обращайтесь к собеседнику по имени, имени и отчеству. Обезличенное обращение сокращает значимость и роль собеседника и, как следствие, повышает его эмоциональное напряжение.
- о Для ослабления эмоционального состояния собеседника необходимо усложнить интеллектуальный уровень вашего сообщения. Достаточно нескольких минут, но не на протяжении всего общения.
- о В групповом конфликте лучше искать совместно решение, но если участники конфликта не могут совладать с эмоциями, необходимо искать решение с каждым индивидуально.
- о Приглашение вышестоящего руководителя или авторитетного должностного лица для поиска решения. В трудноразрешимых ситуациях важен «взгляд со стороны». Все участники должны быть проинформированы о цели присутствия данного лица.

Если в вашей организации нет конфликтов, не следует расслабляться, это не означает, что нет причин и источников конфликта. Возможно, ваши сотрудники пассивны и не заинтересованы в работе. Попробуйте создать искусственный кризис... Зачем? Без конфликтов нет развития! Возможен и другой вариант: ваши сотрудники - Профессионалы!

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Задания, задачи, тесты

Задание 1.

1. Анализ ситуации.

Что происходит в Вашей жизни сейчас после пережитой ситуации, опишите основную причину данного затруднения.

Оцените по 10-балльной шкале ее:

Актуальность 1 _____ 5 _____ 10

Контролируемость 1 _____ 5 _____ 10

Временной аспект 1 _____ 5 _____ 10

(разовое, ситуативное или длительное воздействие, может быть постоянное)

Чувства, которые вызывает эта ситуация:

«Я чувствую...»

2. Определение направленности усилий, постановка реалистичной задачи.

Чего я хочу (изменить ситуацию, изменить свое отношение, откорректировать свое эмоциональное состояние, физическое самочувствие, другое)?

Задача: «Я хочу...»

3. Анализ ресурсов.

- о Мои личностные ресурсы:
- о Обращение к прошлому опыту совладания с подобными ситуациям
- о Социальные ресурсы
- о Технические, материальные, информационные
- о Какие ресурсы необходимо дополнительно привлечь?

4. План мероприятий.

«Я буду...»

Действия	Сроки выполнения	Оценка результата

Задачи для практического занятия

Задача 1.

Представьте себе, что вы работаете в отделении исследований и инновационных технологий и совместно с вашим коллегой из соседнего подразделения участвуете в проекте по внедрению в практику нового метода. Вы замечаете, что каждая его записка направляется в два адреса – в коллектив и высшему руководству. Да и вообще он стремится получить санкцию начальства на каждый свой шаг. Но зато пока вы корпите над проектом, он играет в теннис с высшим руководством. Как вы оцениваете его поведение?

Задача 2.

Вы - опытный руководитель. Вас повысили в должности, но с переводом в новое учреждение. Через две недели после вступления в должность начальник отдела кадров сообщает, что, возможно, вскоре вы получите жалобу на одного из руководителей отделения А. По словам вашего сотрудника, данный руководитель прослыл среди своих подчиненных «великим и ужасным». Вы поговорили с сотрудником А., очень высоко оценили его работу и профессионализм, однако его досье по работе с персоналом содержало немало свидетельств крутого нрава. Жалобы были самые разные, причем их число возрастало, а тяжесть обвинений усиливалась. Что делать?

Задача 3.

Вы - руководитель учреждения, у вас освободилась одна из вакансий на заведование отделением. Сотрудник Д. (опытный, высококвалифицированный специалист, обладающий хорошими организаторскими способностями), по вашему мнению, является лучшим кандидатом на эту должность. Однако в Управлении решили провести конкурс претендентов на новую должность, отбор сделали открытым – в нем мог принять участие любой желающий. По мнению членов Управления, должность должен был занять тот, кто наберет наибольшее число баллов по результатам тестов. Д. оказался двенадцатым в списке кандидатов по результатам теста, а первым стоял сотрудник, которого Д. сам пригласил на должность ассистента. Можно ли принимать решение, основываясь исключительно на результатах тестирования? Что делать?

Задача 4.

Четыре года вы являетесь руководителем учреждения. В одном из отчетов ваших сотрудников отмечено, что сотрудник Е. впервые допустил грубейшую ошибку за более чем 10 лет хорошей работы. Изучив подробно ситуацию, вы обнаруживаете, что в отличие от недавно работающих сотрудников Е. плохо разбирается в новых технологиях, а его методы «по старинке» уже малозэффективны. Вы предложили ему проконсультироваться с коллегами, но Е. вежливо отказался. Вы осознаете, что информации о деятельности Е. достаточно для его увольнения с занимаемой должности, однако он вряд ли может рассчитывать на иное рабочее место – слишком мало времени до пенсии, но слишком много, чтобы найти работу его уровня. Что делать?

Задача 5.

Вы являетесь участником конференции. В ходе дебатов среди присутствующих вы узнаете бывшего сотрудника вашего учреждения, которого уволили по решению суда и отстранили от медицинской практики сроком на 2 года. В перерыве вы узнаете, что он работает в медицинской организации, руководителя которой вы очень хорошо знаете. Что вы предпримите в данной ситуации?

Задача 6.

В ваш коллектив пришел новый сотрудник П., в его работе вы замечаете ряд незначительных погрешностей, и в общении с ним вам достаточно некомфортно. Присутствуя с ним на одной из конференций, вы получаете неофициальную информацию о П., как о человеке, не имеющем высшего медицинского образования. Как вы распорядитесь полученной информацией?

Задача 7.

Один из ваших подчиненных признается вам, что у него СПИД. Хотя болезнь не сказывается на его работе, вас беспокоит его будущее и реакция остальных сотрудников. Что вы предпримите в данной ситуации?

Задача 8.

В учреждении происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг сотрудников пенсионного возраста. Есть ли иные варианты развития событий?

Задача 9.

Руководитель учреждения на совещании со своими заместителями пришел к выводу, что учреждение может повысить размер премий отличившимся сотрудникам. На общем собрании руководитель предоставил данную информацию, оговорив, что если в течение грядущего периода в работе не будет отмечено никаких погрешностей, то каждый отличившийся получит премию в размере 20 базовых величин. В результате сотрудники учреждения сфокусировали все свое внимание на работе, руководители всех уровней оценили деятельность персонала как отличную. Однако, к моменту выплат обнаружилось, что по ряду причин выполнить обещание руководителя невозможно. Что делать?

Задача 10.

После проведенного в учреждении ремонта руководителю сообщают о большом количестве жалоб от сотрудников на цвет окрашенных стен. Что предпринять в такой ситуации?

Задача 11.

В работе своего руководителя вы отметили ряд грубых нарушений в выполнении должностных обязанностей, от чего страдает репутация сотрудников и отделения. Ваш руководитель, как кажется вам, не осознает всего значения своих действий, а потому ничего не предпринимает. Вы понимаете, что не имеете права подменять начальника, но бездействие может привести к более серьезным последствиям. Что делать?

Задача 12.

Вы пригласили на работу сотрудника, которого знали как компетентного, обладающего хорошей репутацией, но через некоторое время в общении с ним вы начинаете замечать нецензурные выражения в адрес иных сотрудников. Из-за этого у вас обострились взаимоотношения с другими коллегами, ведь именно вы настояли на почтительном к нему отношении. Теперь вы и рады отказаться от его услуг, но ощущаете себя неловко, так как это вы сами убедили его перейти к вам в учреждение, хотя знали, что им рассматривался иной вариант работы. Что делать?

Задача 13.

Вы – член команды, которая разрабатывает новый препарат. В нем содержится в 44 раза больше сахара, чем допускается по нормам, но каких-либо положений о предельном содержании сахара в лекарствах не существует. Все сотрудники разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахара в лекарстве. Но руководство компании оказывает давление на команду, и после горячих дебатов все члены команды, кроме вас, проголосовали за препарат. Вас отстраняют от проекта и понижают в должности, считая неспособным к работе. Вы знаете, что каких-либо данных о том, что

сахарин причинит ущерб потенциальным потребителям, не существует, но настаиваете на необходимости корректных тестов. Что делать?

Тесты

Стратегии (стили) поведения в конфликтной ситуации

(тест Томаса — Килменна, адаптация Н.В. Гришиной)

12 суждений в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар. В каждой паре необходимо выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения. То есть, выберите одно из двух суждений, которое в большей мере соответствует вашему поведению. Затем по приведенному в конце опросника ключу определите степень выраженности у вас какой-либо стратегии. Полученные данные не являются конечными и могут изменяться с течением жизни.

Текст вопросника

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

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

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

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

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

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

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

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

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

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

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно. .

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

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

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

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

Б. Я отстаиваю свои желания.

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

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

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

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

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

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

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

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

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

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

29. А. Я предлагаю позицию.

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

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Количество баллов, набранных вами по каждой шкале, дает представление о выраженности у вас тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Обработка результатов теста

№ п/п	Соперничество («Берсеркер»)	Сотрудничество («Виртуоз»)	Компромисс («Клейстер»)	Избегание («Камикадзе»)	Приспособление («Душа»)
1	-	-	-	А	Б
2	-	Б	А	-	-
3	А	-	-	-	Б
4	-	-	А	-	Б
5	-	А	-	Б	-
6	Б	-	-	А	-
7	-	-	Б	А	-
8	А	Б	-	-	-
9	Б	-	-	А	-
10	А	-	Б	-	-
11	-	А	-	-	Б
12	-	-	Б	А	-
13	Б	-	А	-	-
14	Б	А	-	-	-
15	-	-	-	Б	-
16	Б	-	-	-	А
17	А	-	-	Б	-
18	-	-	Б	-	А
19	-	А	-	Б	-
20	-	А	Б	-	-
21	-	Б	-	-	А
22	Б	-	А	-	-
23	-	А	-	Б	-
24	-	-	Б	-	А
25	А	-	-	-	Б
26	-	Б	А	-	-
27	-	-	-	А	Б
28	А	Б	-	-	-
29	-	-	А	Б	-
30	-	Б	-	-	А

Баллы по столбцам переведите в проценты для удобства в интерпретации (100% = 30 баллов).

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Выраженность стиля в конфликтном общении

Перед вами схема, в которой даны авторские названия переговорных стратегий. Впишите полученные вами процентные значения по каждой стратегии и приступайте к анализу [8; 22].

«Приспособление» «Никакой ресурс не стоит потери хороших добрососедских отношений» 	%	«Сотрудничество» «Мы договоримся о совместном достижении максимальной выгоды для каждого из нас» 	ОРИЕНТАЦИЯ НА СОХРАНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ
%	«Компромисс» «Для вас мы готовы поступиться выгодой, но до определенного предела» %	%	
«Уклонение» «Как бы сделать так, чтобы и волки были сыты, и овцы были целы...» 	%	«Соперничество» «Отношения, не приносящие выгоды, все равно распадутся» 	
ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ			

Приложение 2

Список рекомендуемой литературы

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технологии формирования команды. – М., 2002.
2. Адаир, Д. Эффективный тайм-менеджмент. – М., 2003.
3. Адлер, М. Искусство говорить и слушать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. Аминов, И.И. Психология делового общения. Учебное пособие. – М., 2006.
5. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
6. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие.– 2-е изд., исправл. – Мн.: Новое знание, 2001.
7. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – (Психология общения).
8. Биркенбиль, В. Ф. Коммуникационный тренинг: «Наука общения для всех». - М.: Гранд, 2002.
9. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы/ДиКелси, Пэм Пламб/ - М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 264 с.
10. Водопьянова, Н.Е., Старченкова, Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – СПб.: Питер, 2005.
11. Гандапас, Р. Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
12. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
13. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009.
14. Инумнов, С.А., Жебентяев, В.А. Стресс и стресс-зависимые заболевания. – СПб.: Речь, 2011.
15. Изард, К.Э. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2008.
16. Казарцева, О.М. Культура речевого общения : теория и практика обучения : учебное пособие. – 5-е изд. – М.: Флинта: Наука, 2003.
17. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

18. Кипнис, М. Тренинг лидерства. – М., 2004.
19. Ключев, Е.В. Речевая коммуникация. – М., 2002.
20. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. – М.: Норма, 2001.
21. Кови, С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
22. Кукушкин, В.С. Деловой этикет: Учебное пособие для студентов специальностей «Менеджмент», «Социальная работа», «Референт-переводчик». – Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. (Серия «Новые технологии»).
23. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н.В. Ключевой. – СПб.: Речь, 2008.
24. Людвиг П. Победы прокрастинацию! Как перестать откладывать дела на завтра. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 263 с.
25. Пиз, А. Язык телодвижений. – М.: Эксмо, 2009. (Серия «Психологический бестселлер»).
26. Пиз, А., Гарнер, А. Язык разговора. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.
27. Почепцов, Г.Г. Коммуникативные технологии 20 века. – М., 2000.
28. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
29. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. - М. : Психотерапия, 2007.
30. Психологическая защита в чрезвычайных ситуациях: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009.
31. Роббинз, С. Основы организационного поведения. – СПб.: Питер., 2006.
32. Сандомирский, М.Е. Защита от стресса. Телесные технологии. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
33. Томсон, П. Самоучитель общения. – СПб.: Питер, 2002.
34. Шейнов, В.П. Искусство убеждать: технология скрытого управления людьми. – Минск: Харвест, 2010.
35. Шекиня, С.В. Управление персоналом в современной организации. – М., 2002.
36. Щербатых, Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб.: Питер, 2008.
37. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб., 2003.

Литература

1. Адлер, М. Искусство говорить и слушать. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 356 с.
2. Аминов, И.И. Психология делового общения. – М.: Омега-Л, 2006.
3. Биркенбиль, В. Ф. Коммуникационный тренинг: «Наука общения для всех». - М.: Гранд, 2002.
4. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы/ДиКелси, Пэм Пламб/ - М.: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. – 264 с.
5. Ежов, Д. Тренинг профессиональных навыков//Из материалов методического курса «Бизнес-тренер». – СПб.: СПбГУ ф-т психологии, 2013.
6. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов. – М.: Альпина, 2009. – 336 с.
7. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов. – М.: Норма, 2001.
8. Козлов, В.В., Козлова, А.А. Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. — М.: Издательство «Экзамен», 2004. — 224 с. (Серия «Бизнес-тренинг».)
9. Петровский, В., Ходорыч, А. Энкоды. Как договориться с кем угодно и о чем угодно. – М.: Эксмо, 2011. – 288 с.
10. Пиз, А. Язык телодвижений. – Н.Новгород: Ай-Кью, 1994.
11. Психологический словарь. – М.: Педагогика-Пресс, 1999.
12. Рогозин, Ю.П. Секреты общения. – М.: Знание, 1991.
13. Столяренко, Л.Д. Основы психологии. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
14. Хофф, Р. Я вижу вас голыми, 1996.
15. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: «Амалфея», 1996. – 288 с.

Учебное издание

Марченко-Тябут Дина Александровна
Новицкая Светлана Фёдоровна
Шпаковская Елена Владимировна

ТЕХНОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
Учебно-методическое пособие

Ответственная за выпуск Д.А. Марченко-Тябут

Подписано в печать 25. 11. 2015. Формат 60х84/16. Бумага «Discovery».
Печать ризография. Гарнитура «Times New Roman».
Печ. л. 3,63. Уч.- изд. л. 2,71. Тираж 100 экз. Заказ 334.
Издатель и полиграфическое исполнение –
Белорусская медицинская академия последипломного образования.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/136 от 08.01.2014.
220013, г. Минск, ул. П. Бровки