**ГРУППА ДП 1-25**

**ДЕЛОПРОИЗВОДИТЕЛЬ**

**УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА**

**«ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА»**

**(с использованием электронных образовательных технологий)**

**Преподаватель: Максимова С.В.**

**(SweM-1991@yandex.ru)**

**Изучение дисциплины включает в себя следующие виды работ:**

**Теоретический блок:**

*Задание: изучение и конспектирование лекционного материала.*

**Практический блок:**

*Задание: написание реферата на тему по выбору слушателя.*

*создание буклета «Способы разрешения конфликтов»*

**Самостоятельная работа слушателей:**

*Задание: проведение анализа документов из различных источников.*

**Дифференцированный зачет**

*Задание: тестирование*

**СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ЛЕКЦИЯ 1**

**ЭТИКА ОБЩЕНИЯ**

Этика общения- это учение о морали, нравственности. Термин «этика» Аристотель (384-322 до н.э.) придумал для обозначения практической философии, которая должна ответить на вопрос, что мы должны сделать, чтобы наше поведение было нравственным.

Основными категориями этики являются «добро», «зло», «справедливость», «хорошо», «ответственность», «долг», «совесть» и др.

Этика является неотъемлемой частью профессиональной или деловой этики – совокупности морально-этических и моральных норм и моделей поведения в профессиональной сфере.

Профессиональная этика для каждого человека - не просто формальное требование, но главный принцип повседневной деятельности.

Применять этические принципы необходимо по нескольким причинам: профессиональная этика способствует успешному оказанию услуг гражданам, хорошей репутации организации, положительной атмосфере в ней.

Основными этическими принципами общения считают:

* самоуважение и проявление уважения к собеседникам
* терпимость и социальную справедливость
* морально этические принципы
* гуманизацию и демократизацию отношений
* непредвзятое отношение к партнерам
* признание неприкосновенности личного достоинства каждого человека
* честность
* понимание интересов собеседников. (Читайте о том, как стать интересным собеседником)

**ИМИДЖ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ**

Важное значение при формировании имиджа имеет умение слушать собеседника, чтобы осуществлять сотрудничество с ним. Исследования показывают, что немногие участники делового общения умеют выслушать собеседника спокойно и целенаправленно. Принято считать, что при установлении контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель – далеко не последнее звено в этой цепи.

Многие полагают, что слушать – это стараться показать заинтересованность в информации собеседника. Вместе с тем в данном случае главная мысль рассуждений может ускользнуть от слушателя или исказиться его предвзятым мнением, что приводит к разочарованию говорящего партнера. В литературе «слушать» означает делать сознательное усилие воли для того, чтобы воспринимать звуки определенного значения. «Слышать» – значит физически воспринимать любой звук, не включая умственный процесс. Чтобы установить необходимый контакт с собеседником, следует настроиться на желание слушать его. Иначе можно услышать вместо того, что говорит партнер, только то, что хочется услышать.

Реклама

Часто люди не слушают собеседника по следующим причинам: когда человек чем-либо расстроен или когда то, что ему говорят, не представляет для него интереса; когда человек устал или думает о другом. Иногда на совещании не слушают потому, что заняты собственной речью, которую собираются сами произнести. Когда на работе встречаются два сотрудника, которые давно не виделись и горят желанием поделиться новостями, то они, как правило, начинают говорить одновременно, вместо того чтобы слушать и отвечать на вопросы.

Собеседник не слушает потому, что поглощен самим собой, своими заботами и проблемами. Менеджеры, воодушевленные своими проектами разработки новых идей, товаров, услуг или реализации проектов, нередко отказываются реагировать на ценную критику и отбрасывают все предложения, поскольку они могут помешать выполнению их проекта.

Не слушают внимательно и в тех случаях, когда у человека уже сложилось определенное мнение по обсуждаемому вопросу. В процессе делового общения не будет слушать и тот, кто считает себя непревзойденным специалистом по разрабатываемой теме, а значит, имеет готовые ответы на поставленные вопросы. Те, кто воспитывался в семье с низкой культурой общения, склонны переговорить собеседника, перебивая его речь, истолковывать молчание другого как знак согласия, высказывать слишком поспешные, непродуманные выводы.

Энергичный, инициативный и квалифицированный руководитель учится эффективно слушать для того, чтобы уметь оценить позицию партнера и решать любые проблемы производственной деятельности, вопросы сотрудничества со своими работниками.

Одной из причин неэффективного общения является суждение о явлениях, событиях, людях со своих субъективных позиций. Предвзятое мнение нередко заслоняет от личности достоверную информацию, что может создать ложную обстановку в деловом общении и ведет к разрушению взаимоотношений с людьми. Отказ слушать критику и претензии обусловливает нерезультативность в общении. Критики могут раньше указать человеку, где он неправ, чем это сделают друзья.

В деловом общении велики потери от неумения слушать собеседника. Ведутся повторные переговоры, поездки, посылаются дополнительные письма с уточнением недослушанной информации, переадресовываются отгрузки продукции. Устное сообщение, передаваясь от сотрудника к сотруднику по служебной лестнице, как правило, искажается. Служащие в результате чувствуют себя отстраненными от управления, ощущают себя неуютно в общении. Они теряют интерес к работе, если менеджер не прислушивается к их мнениям.

Исследователь Томас Гордон в результате многолетних наблюдений выявил следующие факторы, которые вызывают трудности в общении людей друг с другом:

– Приказ, указание, команда типа: «Я вам приказываю сделать это».

– Предупреждение, угроза, обещание: «Еще раз повторится – и с вами все кончено», «Вы пожалеете, если сделаете это».

– Нравоучение, логическая аргументация: «Вам это поручено, значит – это ваша проблема», «В вашем возрасте я и такого не имел (а)».

– Осуждение, критика, несогласие, обвинение: «То, что вы сделали, глупо», «Все, больше не могу спорить с вами», «Я ведь предупреждал вас, что это случится».

– Брань, необоснованные обобщения, унижение: «Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы!».

– Интерпретация, анализ, диагностика негативного значения: «Вы в это не верите в действительности, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня!», «Я бы на вашем месте не брался за это».

– Успокаивание, сочувствие, утешение уничижительное: «В следующий раз вы будьте умнее!», «Скупой платит дважды».

– Выяснение, допрос: «Кто вас надоумил?», «А что же вы сделаете в следующий раз!».

– Увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка: «Почему вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?».

Эти виды реакции разрушительно воздействуют на деловое общение, вызывают раздражение и возмущение у собеседников, ставят барьер в их взаимоотношениях. Как утверждают специалисты, преодолевать барьеры общения возможно, придерживаясь таких, например, рекомендаций:

– Чтобы справиться с раздражением, говорите медленно и негромко.

– Развивайте свои способности, старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника, унизить его достоинство. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Своими действиями подчеркните, что вам интересно его слушать. Если вам недостаточно полученной информации, попросите пояснить то, что вам не совсем понятно.

– Проявите полное внимание к партнеру. Случайного кивка, восклицания или замечания иногда достаточно, чтобы подчеркнуть заинтересованность.

– Перескажите высказывание говорящего, если собеседник уже высказался, поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Это гарантирует от недопонимания во взаимоотношениях.

– Воздержитесь от поспешных выводов и оценок, постарайтесь понять точку зрения собеседника.

– Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника, на его манерах и выразительных средствах, ищите суть высказывания, основное содержание полученной информации.

– Не лицемерьте и не притворяйтесь. Стоит партнеру это заметить, как его мысли начнут путаться и он потеряет главную мысль высказывания. Заранее не настраивайте себя на то, что беседа будет неинтересной.

– Не отвлекайтесь. Плохого собеседника отвлекает и телефонный звонок, и хождение людей, которых видно через открытую дверь, и журнал в руках партнера. Необходимо сконцентрировать свое внимание только на словах собеседника.

– Ищите истинный смысл слов собеседника. Не всю информацию ему удалось вложить в слова. Речь дополняется изменениями тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движением.

– Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Анализируйте, какие факты и события являются главными, а какие – побочными. Взвешивайте их информационную ценность. Сравнивайте их, чтобы понять, какая мысль скрывается за ними.

– Приспосабливайте темп мышления и речи. Как считают ученые, скорость мышления в 3–4 раза опережает темп речи. Некоторые менеджеры, беседуя с медлительным, косноязычным партнером, позволяют себе быть рассеянными и даже дремать. Когда они вновь включают внимание, то обнаруживается, что они прослушали важную для них информацию и им придется попросить собеседника возвратиться к сказанному ранее.

Быть эффективным слушателем, или иметь привлекательный имидж, говорить то, что интересует собеседника, – это значит владеть приемами понимающего слушателя, такими как:

1) внимательное молчание, минимум ответов;

2) обращение к говорящему за уточнением;

3) повторение мысли собеседника своими словами;

4) подытоживание основных мыслей собеседника;

5) стремление отразить своими словами чувства собеседника.

Деловой разговор не формальная акция. Это эффективное общение сотрудников, т. е. получение деловой оперативной информации, совместный поиск, результативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий, поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности сотрудников и, наконец, эффективная работа над имиджем.

Чем активнее проявляет себя менеджер в деловом общении, тем привлекательнее он может стать, тем ярче могут проявиться его творческие, деловые и личностные качества.

Задача имиджирования – не только отработка коммуникативных технологий, но и духовно-нравственное развитие личности.

**ЛЕКЦИЯ 2**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА.**

**Структура, виды, прикладные аспекты профессиональной этики.**

**Общие правила поведения корпоративной этики, служебный этикет.**

**1.Профессиональная этика: общее понятие и структура**

Профессиональная этика – это свод моральных норм, принципов и правил поведения, которые регулируют деятельность специалистов в определенной профессиональной области. Она устанавливает стандарты добросовестности, честности, ответственности и справедливости в отношениях с коллегами, клиентами, работодателями и обществом в целом.

Структура профессиональной этики:

Нормативный уровень: содержит кодексы профессиональной этики, стандарты и правила, которые предписывают, как должен вести себя профессионал в различных ситуациях. Эти нормы могут быть как формализованными (записанными в кодексах), так и неформализованными (общепринятыми в профессиональной среде).

Ценностный уровень: отражает базовые моральные ценности, лежащие в основе профессиональной деятельности, такие как честность, компетентность, уважение к достоинству личности, конфиденциальность и т.д.

Уровень поведения: включает в себя практическую реализацию норм и ценностей в повседневной деятельности профессионала, то есть конкретные действия и решения в этически значимых ситуациях.

Оценочный уровень: подразумевает систему оценки соответствия поведения профессионала принятым этическим нормам и ценностям. Это может быть самооценка, оценка со стороны коллег, профессиональных организаций или общества.

**2. Виды профессиональной этики**

Профессиональная этика разнообразна, поскольку каждая профессия имеет свои специфические особенности и этические вызовы.

Вот некоторые из наиболее распространенных видов:

• Медицинская этика: регулирует отношения между врачами и пациентами, обеспечивая принципы конфиденциальности, уважения к автономии пациента, непричинения вреда и справедливого распределения ресурсов.

• Юридическая этика: устанавливает нормы поведения для адвокатов, судей, прокуроров и других представителей юридической профессии, включая честность, объективность, независимость и уважение к закону.

• Педагогическая этика: определяет моральные принципы работы учителей и преподавателей, в том числе уважение к личности ученика, объективность в оценке знаний, конфиденциальность личной информации и ответственность за воспитание подрастающего поколения.

• Деловая этика (бизнес-этика): регулирует деловые отношения, обеспечивая честную конкуренцию, прозрачность ведения бизнеса, соблюдение прав потребителей и социальную ответственность компаний.

• Научная этика: устанавливает принципы честности и объективности в научных исследованиях, включая предотвращение плагиата, фальсификации данных и необъективной интерпретации результатов.

• Журналистская этика: обеспечивает принципы точности, объективности, беспристрастности, конфиденциальности источников информации и ответственности за распространение информации.

* Профессионально-служебная этика: устанавливает основные нормы поведения, этические нормы в отношениях с коллегами, правила поведения и стиль обслуживания клиентов.

**3. Прикладные аспекты профессиональной этики**

Прикладные аспекты профессиональной этики связаны с конкретными ситуациями, в которых профессионалу приходится применять свои знания и соблюдать моральные принципы.

• Разрешение этических дилемм: профессионалы часто сталкиваются с ситуациями, в которых необходимо выбирать между различными вариантами действий, каждый из которых может иметь этические последствия.

Профессиональная этика помогает найти наиболее правильное решение, опираясь на свои принципы и стандарты.

• Предотвращение профессиональных ошибок: соблюдение этических норм помогает предотвратить ошибки и нарушения, которые могут привести к негативным последствиям для клиентов, коллег, организаций и общества в целом.

• Повышение доверия: соблюдение профессиональной этики способствует формированию доверия к профессионалу со стороны клиентов, коллег, работодателей и общественности, что является необходимым условием успешной деятельности.

• Обеспечение качества: этичные профессионалы стремятся к совершенству в своей работе, что приводит к повышению качества предоставляемых услуг или выпускаемой продукции.

**4. Корпоративная этика**

Общие правила поведения определение: корпоративная этика – это свод принципов и норм поведения, принятых в конкретной организации, которые регулируют отношения между сотрудниками, с клиентами, партнерами и обществом. Это внутренний кодекс, который определяет культуру организации и ее репутацию.

Общие правила поведения в рамках корпоративной этики:

• Честность и прозрачность: сотрудники должны вести себя честно и открыто, не допускать обмана, утаивания информации и манипуляций.

• Уважение и толерантность: каждый сотрудник должен проявлять уважение к своим коллегам, независимо от их пола, возраста, национальности, религии или других особенностей.

• Конфиденциальность: сотрудники должны сохранять конфиденциальность информации, которая стала им известна в процессе работы.

• Соблюдение законов и правил: все сотрудники должны соблюдать законы, правила компании и этические стандарты.

• Ответственность: каждый сотрудник несет ответственность за свои действия и их последствия.

• Забота об имидже компании: сотрудники должны действовать в интересах компании и не допускать действий, которые могут навредить ее репутации.

• Справедливость: сотрудники должны быть справедливы в отношениях с коллегами, клиентами и партнерами.

• Конфликты интересов: сотрудники должны избегать ситуаций, в которых их личные интересы могут противоречить интересам компании.

**5. Служебный этикет**

Служебный этикет – это совокупность правил поведения, которые регулируют общение и взаимодействие между сотрудниками в деловой среде. Он помогает создать благоприятную рабочую атмосферу и обеспечить эффективную коммуникацию. Основные правила служебного этикета:

• Приветствие: при встрече с коллегами и посетителями необходимо здороваться.

• Обращение: обращайтесь к коллегам и партнерам по имени и отчеству (или по имени, если это принято в коллективе).

• Пунктуальность: соблюдайте время начала и окончания встреч, совещаний и рабочего дня.

• Вежливость: будьте вежливы и тактичны в общении с коллегами и посетителями.

• Умение слушать: умейте внимательно слушать собеседника, не перебивая его.

• Деловая переписка: соблюдайте правила деловой переписки, используя формальный стиль и грамотный язык.

• Телефонный этикет: отвечайте на звонки вежливо и по существу.

• Конфиденциальность: не обсуждайте личные вопросы и не распространяйте сплетни.

• Внешний вид: одевайтесь в соответствии с требованиями компании и деловой обстановкой.

• Рабочее место: следите за чистотой и порядком на рабочем месте.

**Заключение**

Профессиональная этика, корпоративная этика и служебный этикет играют важную роль в формировании успешной карьеры, создании доверительных отношений в коллективе и обеспечении процветания организаций. Соблюдение этих принципов не только является обязательным требованием, но и способствует развитию позитивной и продуктивной рабочей среды. Понимание и применение этических принципов позволяет профессионалам принимать взвешенные решения, избегать конфликтов и строить доверительные отношения со всеми заинтересованными сторонами. Постоянное самосовершенствование и обучение в области этики являются необходимыми для каждого профессионала, стремящегося к успеху и ответственному выполнению своей работы.

**ЛЕКЦИИ 3**

**КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ:**

**СУЩНОСТЬ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, СПЕЦИФИКА И ФОРМЫ**

1. **Культура делового общения: сущность и значение**

Культура делового общения – это совокупность знаний, навыков и умений, а также морально-этических принципов, которые регулируют процесс взаимодействия между людьми в деловой сфере.

Она включает в себя правила и нормы, касающиеся вербальной и невербальной коммуникации, поведения, этикета и межличностных отношений в деловом контексте.

Сущность культуры делового общения:

• Создание эффективной коммуникации: Культура делового общения обеспечивает ясность, точность и результативность в процессе обмена информацией.

• Построение доверительных отношений: Она способствует установлению взаимопонимания, уважения и доверия между партнерами, коллегами и клиентами.

• Достижение деловых целей: Культура делового общения является инструментом для успешного ведения переговоров, заключения сделок, реализации проектов и достижения поставленных целей.

• Создание благоприятного рабочего климата: Она способствует формированию позитивной и продуктивной атмосферы в организации, снижает уровень конфликтов и повышает мотивацию сотрудников.

• Формирование делового имиджа: Культура делового общения влияет на репутацию компании и ее отдельных сотрудников.

1. **Основные характеристики общения**

Общение является фундаментальным аспектом человеческого взаимодействия.

Его основные характеристики включают:

• Целенаправленность: Общение всегда имеет определенную цель, будь то передача информации, убеждение, установление контакта или решение проблемы.

• Двусторонность (Интерактивность): Общение – это процесс взаимодействия между двумя или более сторонами, который включает передачу и прием информации.

• Многоканальность: Общение может осуществляться через различные каналы, включая вербальную коммуникацию (устная и письменная речь), невербальную коммуникацию (жесты, мимика, позы, интонация), а также через средства связи.

• Контекстуальность: Общение всегда происходит в определенном контексте, который влияет на его смысл и интерпретацию. Контекст может быть культурным, социальным, ситуативным или организационным.

• Динамичность: Общение – это динамичный и постоянно меняющийся процесс, который может развиваться в разных направлениях.

• Символичность: Общение опирается на использование символов (слов, жестов, изображений) для передачи смысла.

• Обратная связь: Общение предполагает наличие обратной связи, которая позволяет отправителю понять, как его сообщение было воспринято получателем.

• Личностная обусловленность: Общение во многом зависит от индивидуальных характеристик участников (их опыта, образования, культурного фона, ценностей и т.д.).

1. **Специфика делового общения**

Деловое общение отличается от повседневного общения рядом особенностей:

• Ориентация на результат: Основной целью делового общения является достижение конкретных деловых целей.

• Формальность: Деловое общение часто более формально, чем повседневное общение, и требует соблюдения определенных правил и норм.

• Профессионализм: В деловом общении важную роль играет профессиональная компетентность и умение выражать свои мысли четко и аргументированно.

• Структурированность: Деловое общение часто имеет четкую структуру и план, особенно в таких формах, как деловые переговоры или совещания.

• Объективность: В деловом общении важно сохранять объективность и опираться на факты, избегая личных эмоций и субъективных оценок. • Ответственность: Участники делового общения несут ответственность за свои слова и действия.

• Конфиденциальность: Часто деловое общение затрагивает конфиденциальную информацию, которую необходимо сохранять в тайне.

• Культурные различия: В международном деловом общении необходимо учитывать культурные различия и особенности делового этикета.

1. **Формы делового общения**

Деловое общение принимает различные формы в зависимости от целей, контекста и количества участников:

*• Устное деловое общение:*

• Деловая беседа: Разговор между двумя или более людьми для обсуждения конкретных вопросов.

• Деловые переговоры: Процесс обсуждения условий сделки или соглашения между сторонами.

• Деловое совещание: Коллективное обсуждение важных вопросов и принятие решений.

• Презентация: Публичное представление информации с целью убеждения или информирования.

• Деловое интервью: Общение с целью оценки кандидата на вакансию или сбора информации.

• Телефонный разговор: Общение по телефону для решения деловых вопросов.

*• Письменное деловое общение:*

•-Деловое письмо: Формальное письменное сообщение, предназначенное для передачи информации, запроса, предложения или подтверждения.

-Деловой отчет: Официальный документ, содержащий информацию о проделанной работе или достигнутых результатах.

• Меморандум: Внутренний документ, предназначенный для распространения информации внутри организации.

• Заявление: Официальный документ, содержащий просьбу или уведомление.

• Деловая электронная переписка (email): Обмен сообщениями по электронной почте.

• Деловая документация: Различные виды документов (контракты, договоры, инструкции и т.д.).

*Невербальное общение:*

• Мимика: Выражение лица, которое может передавать эмоции и отношение.

• Жесты: Движения руками, которые могут сопровождать речь или использоваться самостоятельно для передачи информации.

• Позы: Положение тела, которое может свидетельствовать об уверенности, заинтересованности или наоборот.

• Зрительный контакт: Визуальный контакт с собеседником, который может показывать заинтересованность и внимание.

• Интонация: Изменение голоса, которое может влиять на восприятие сообщения.

Проксемика: Расположение в пространстве по отношению к собеседнику, которое может указывать на близость или дистанцию.

**Заключение**

Культура делового общения является важным элементом успешной деятельности в современном мире. Понимание ее сущности, характеристик, специфики и форм позволяет эффективно взаимодействовать с партнерами, коллегами и клиентами, достигать поставленных целей и создавать благоприятный деловой имидж. Развитие навыков делового общения является непрерывным процессом, который требует самосовершенствования и постоянной практики.

**ЛЕКЦИЯ 4**

**ПРАВИЛА ЦИФРОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Соблюдение правил цифрового этикета помогает создать позитивное и продуктивное онлайн-общество. Базовые требования:

* общайтесь с другими пользователями с уважением и вежливостью, как бы это делалось в реальной жизни;
* не используйте оскорбительные слова или выражения, унизительные комментарии;
* соблюдайте правила форумов и социальных сетей, не спамьте и не размещайте запрещённый контент;
* старайтесь писать грамотно, избегая чрезмерного использования сокращений, ошибок и капса;
* не раскрывайте личные данные, такие как номера телефонов, адреса и финансовые данные;
* если цитируете или используете чужой контент, предоставьте соответствующие ссылки и признайте авторство;
* избегайте необоснованных заглавных букв, ведь это воспринимается как крик и может вызвать раздражение;
* если есть нечто важное для обсуждения в групповом чате или форуме, старайтесь не засорять обсуждение оффтопом;
* будьте терпимыми к мнению других, уважайте различия и спорьте конструктивно;
* прежде чем нажать кнопку отправки, перечитайте сообщение и убедитесь, что оно не будет воспринято как оскорбительное или некорректное.

**Лекция 5**

**Правила деловой переписки и письменного этикета**

Деловая переписка отражает уровень профессионализма человека. Если специалист правильно общается с потенциальными клиентами и партнерами, ему проще завоевать уважение и доверие с их стороны. Если человек учитывает особенности деловой переписки, с ним приятно иметь дело и решать рабочие вопросы.

Руководители утверждают, что деловая переписка — это неотъемлемая часть любого бизнеса. Для создания имиджа компании, которой можно доверять, важно знать что такое деловой этикет и этика цифровой переписки.

Умение убедить собеседника, оставаясь тактичным и вежливым — задача непростая, но решаемая. Нужно лишь знать основные принципы деловой коммуникации и виды писем. Будет ли согласован проект и утвержден план работы, решится ли клиент на сделку — сегодня зависит не только от экспертности компании.

Основные правила деловой переписки

Как вести переписку так, чтобы сообщения клиентам, партнерам и коллегам были максимально эффективными и убедительными? Соблюдайте новые правила деловой переписки в мессенджерах и по почте.

Вовремя отвечать на сообщения

Старайтесь отвечать на сообщение сразу после его получения. Если такой возможности нет, пришлите ответ в течение рабочего дня. Некоторые вопросы требуют срочного решения, а их игнорирование может привести к проблемам и простоям в бизнес-процессах.

Не стоит отправлять сообщение в нерабочее время, даже если кажется, что получатель прочитает его только утром. Если человек отдыхает и не хочет думать о работе, такое сообщение может вызвать не самые приятные эмоции. В некоторых ситуациях уместно воспользоваться функцией отложенного отправления письма.

Указать тему письма

Тема письма позволяет читателю понять, какую информацию содержит в себе сообщение. Она дает понимание: спам это или нет, насколько вопрос срочный и важный, какие файлы находятся во вложении. Поэтому нужно правильно указать тему письма, добавив в нее ключевые слова, которые раскрывают основную суть послания.

Слова «Важно» и «Срочно» в теме письма считаются дурным тоном. Они не отражают смысл содержимого и легко теряются среди остальных сообщений. Также не стоит указывать тему слишком обобщенно, например, «Договор» и «Проект». Лучше назвать тему более конкретно. Пример: «Договор купли-продажи Иванов».

В одном письме следует обсуждать один вопрос или пару вопросов по одной теме. Если нужно обсудить что-то другое, создавайте новую ветку писем. Это поможет не запутаться в переписках и четко разделить сообщения по темам.

Правильно выстроить структуру

Чтобы рабочие вопросы решались быстро и эффективно, стоит уделить внимание структуре сообщения. Как должна выглядеть структура делового письма:

Вводная часть (приветствие и цель сообщения)

Основная суть (описание проблемы)

Заключение (выводы и вопросы)

Во вводной части важно обратиться к собеседнику по имени, представиться и изложить цель письма. Основная часть должна содержать лаконичное и сдержанное описание необходимых подробностей. В заключении нужно оставить призыв к действию и указать контакты. После чего следует отформатировать текст письма, то есть разделить его на абзацы по смыслу.

Быть вежливым

Во время рабочей переписки не забывайте о вежливости. Сообщение нужно начинать с приветствия, общаться только на «вы» и стараться своевременно отвечать на каждое письмо. Нельзя оставлять вопрос без ответа, особенно если собеседник ждет его в срочном порядке.

Кратко изложить суть

Читая сообщение, получатель должен почувствовать уважение к его времени, поэтому пишите коротко и по делу. Каждую проблему нужно описывать четко и без воды. Читатель должен сразу понять, в чем суть вопроса и чего от него хотят. Если ответ можно сопроводить инструкцией или скриншотом, обязательно сделайте это. Всю суть послания донесите в одном-двух сообщениях. Не стоит отправлять 150 сообщений, по несколько слов в каждом.

Проверить доступ ко вложениям

Начиная подготовку письма, сразу добавьте вложения. Зачастую люди оставляют прикрепление файлов на конец, а потом просто забывают об этом. Писать второе письмо вдогонку к первому — не совсем тактично. Перед отправкой сообщения убедитесь, что к письму прикреплены нужные файлы, и доступ к ним открыт для других пользователей.

Для вложений лучше использовать самые распространенные форматы документов, например, .doc или .xls, чтобы у собеседника не возникло сложностей с их просмотром. Называйте файлы согласно содержимому. Если прикрепленных файлов больше пяти, желательно воспользоваться облачным хранилищем и прислать собеседнику ссылку на него.

Проверить список адресатов

Чтобы сообщение дошло до нужных людей, следует постепенно и аккуратно добавлять каждый электронный адрес. Главных участников обсуждения лучше ставить в поле «Кому», а остальных — в графу «Копия». Адреса лучше скопировать из источника, а не вводить вручную, чтобы не ошибиться.

Просмотреть письмо перед отправкой

Внимательность — главное правило деловой переписки. Поэтому перед отправкой следует еще раз тщательно просмотреть все, что отправляется собеседнику.

Что нельзя писать в деловом сообщении

Теперь поговорим о распространенных ошибках, которые люди допускают во время деловых переписок.

Неграмотный текст

Грубые грамматические, орфографические и стилистические ошибки могут испортить впечатление от общения. Многие люди обращают внимание на общую грамотность собеседника, считая ее одним из показателей компетентности и профессионализма. Поэтому при написании сообщения важно не пренебрегать правилами русского языка:

Каждое предложение начинайте с заглавной буквы

Разделяйте смысловые части текста знаками препинания, а также проставьте их в конце предложений

Проверяйте текст на правильность написания слов

Дублированные сообщения

Не стоит переспрашивать, копируя свое предыдущее сообщение. Если собеседник не ответил на письмо, а проблему нужно решить срочно, лучше перефразировать сообщение и задать вопрос иначе.

Термины и сокращения

В работе специалисты часто используют специфические термины и аббревиатуры, которые могут не знать люди других должностей и сфер деятельности. Чтобы не ставить читателя в неловкое положение, лучше не использовать такие слова или пояснять их значение. Сложные слова — не показатель вашей компетентности.

А в мессенджерах часто люди сокращают общеизвестные слова, например пишут «пжлст» или «спс». Действительно, чаты предназначены для быстрой коммуникации, поэтому многие стараются сократить время подготовки сообщения. Однако в деловой переписке это неуместно. Наличие сокращений говорит о том, что вы не готовы тратить время на общение с клиентом и экономите на нем драгоценные секунды.

Уменьшительно-ласкательные слова и сленг

Сленг и уменьшительно-ласкательные слова неуместны во время обсуждения рабочих вопросов. Поэтому деловая переписка по электронной почте и в мессенджерах не должна содержать таких слов, как «разговорчик», «проблемка», «короче», «блин» и т.д. Также стоит избегать такие фразы, как «Доброго времени суток», «Касаемо» и т.д. Правильно говорить: «Здравствуйте», «Добрый день» (если вы уверены в часовом поясе собеседника) и «Касательно».

Разные шрифты

Чтобы сообщение было понятно и удобно читать, его нужно оформить в едином стиле. Следование правилам оформления делового письма демонстрирует уважение к собеседнику. Например, не стоит использовать многообразие шрифтов. Это может отвлекать получателя от сути разговора. То же самое можно сказать о клавише Сaps Lock. Текст, написанный полностью заглавными буквами, скорее всего вызовет негативную реакцию, ведь в больших буквах будет читаться давление и повышенный тон.

Голосовые сообщения

Голосовые сообщения в большинстве случаев не подходят для[делового общения](https://www.unicraft.org/blog/12791/delovoe-obshchenie/), они не удобны для получателя. Например, он захочет прослушать сообщение на тихой громкости, а оно зазвучит на весь кабинет и будет отвлекать коллег. Или ему придется тратить время на подключение наушников. Кроме того, если звук записан плохо или дует ветер, он будет долго расшифровывать полученное сообщение.

Исключение составляют ситуации, когда общение голосовыми сообщениями было оговорено заранее.

Проявление эмоций

Во время обсуждения рабочих вопросов неуместно ярко проявлять эмоции. Например, увлекаться смайликами или большим количеством восклицательных знаков. Тон разговора должен оставаться сдержанным и нейтральным.

Совет. Если вы хотите, чтобы сотрудники компании обладали высоким уровнем коммуникации и научились писать эффективные деловые письма, обучите их с помощью онлайн-платформы — разместите там курс с правилами коммуникации, назначьте на него сотрудников и проконтролируйте обучение и выполнение практических заданий. В стоимость годовой подписки платформы входит вводный курс по деловой переписке, за основу которого взята известная одноименная книга.

Чек-лист идеального делового сообщения

Деловую коммуникацию можно считать идеальной, если она прошла проверку по следующим пунктам:

Тема письма раскрывает его основную суть

Текст имеет правильную структуру

Суть сообщения изложена четко и кратко

Письмо разбито на параграфы и абзацы

Доступ ко всем файлам и ссылкам открыт для получателей

Текст оформлен в едином стиле

Тон сообщения вежливый, без эмоций

В письме нет смайликов, сленга и уменьшительно-ласкательных слов

В тексте нет грамматических, стилистических и орфографических ошибок

Все сокращения и аббревиатуры расшифрованы для читателя

Сохраните себе эти правила, такая памятка поможет всегда помнить про стандарты делового общения. Описанные основы деловой коммуникации позволят руководителям, коллегам и партнерам повысить уровень своего профессионализма. Деловое общение будет проходить успешно и эффективно.

**Лекция 6.**

**КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

**Вопросы для обсуждения**

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания.
2. Причины, источники и предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
3. Стратегия и стили поведения в конфликтной ситуации.
4. Правила поведения и методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта.

*Конфликтология* ***– область научных знаний, посвященная теории и практике предупреждения, преодоления конфликтов. Ее можно назвать наукой о психогигиене социальных и межличностных отношений***

Знание конфликтологии необходимо каждому культурному человеку, поскольку помогает гармонизации человеческих отношений.

Конфликты возникают практически во всех сфеpax человеческой деятельности. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вул, жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

К сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций. А это умение должно быть присуще любому культурному, интеллигентному, уважающему себя человеку, тем более человеку, претендующему на лидерские позиции.

1. **Конфликты: виды, структура, стадии протекания**

*В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями*

Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

Межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами. Интеллектуальные реакции в конфликте развиваются в скоростном режиме.

**Виды конфликта.** Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

1. Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

**Внутриличностный конфликт** вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности: несовместимыми потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

Специфическими особенностями внутриличностного конфликта являются:

* + *Необычность с точки зрения структуры конфликта.* Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.
  + *Форма протекания и проявления.* Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.
  + *Латентностъ.* Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью.

Согласно 3. Фрейду, человек конфликтен по своей природе. В нем от рождения борются два противоположных инстинкта, определяющих его поведение. Такими инстинктами являются: **эрос** (сексуальный инстинкт, инстинкт жизни и самосохранения) и **танатос** (инстинкт смерти, агрессии, деструкции и разрушения). Внутриличностный конфликт является следствием извечной борьбы между эросом и танатосом. Эта борьба проявляется в амбивалентности человеческих чувств, в их противоречивости. Наиболее полно и конкретно конфликтная природа человека представлена 3. Фрейдом в его взглядах на структуру личности. Эта структура уже рассматривалась нами в теме «Психология личности». Здесь мы лишь подчеркнем, что основные внутренние противоречия личности складываются между такими личностными структурами как Оно и Сверх-Я, которые регулирует и разрешает Я. Если Я не смогло разрешить

противоречие между Оно и Сверх-Я, то возникают глубокие переживания, характеризующие внутриличностный конфликт.

Фрейд в своей теории не только раскрывает причины внутриличностных конфликтов, но и вскрывает механизмы защиты от них. Основным механизмом такой защиты является сублимация, то есть преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности, в том числе в творчество.

Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину; и в-третьих, применить соответствующий способ разрешения. При этом следует помнить, что часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

**Межличностный конфликт** *–* наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой.

Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях, и, в конечном счете, могут привести к конфликтам.

**Конфликт между личностью и группой** возникает, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

**Межгрупповой конфликт** возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

1. Возможны также классификации конфликтов **по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), **по вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и **смешанные,** в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.
2. Существует также классификация по **характеру причин,** вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель...», тремя группами причин, обусловленными:
   * трудовым процессом;
   * психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т.е. их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
   * личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью и т.д.
3. Конфликты различают и по их **значению для организации, а также по способу их разрешения.** Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

**Деструктивные** конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

**Структура конфликта.** Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру*.* В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Конфликт предполагает наличие **оппонентов, конкретных лиц,**

являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный

**повод** столкновения от подлинных его причин*,* зачастую скрываемых.

Сложность структуры конфликта заключается в том, что, как правило, его элементы разнородны и противоречивы. Так, например, объектом может выступать выражение претензии сотруднику по поводу невыполнения какой- либо конкретной работы. При этом целью может являться не дисциплинарные мотивы и улучшение качества работы организации, а, предположим, негативная публичная оценка конкретного субъекта труда. Поводом для этого может послужить, не факт невыполненной работы, а, предположим недоброжелательность или игнорирование каких-либо просьб руководителя.

**Стадии конфликта.** Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

1. потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
2. переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
3. конфликтные действия;
4. снятие или разрешение конфликта;
5. послеконфликтную ситуацию, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).
6. **Причины, источники и предпосылки возникновения конфликта в процессе общения**

**Причины конфликтов.**

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделяют, так называемые, **общие** причины, которые проявляются, так или иначе, практически во всех возникающих конфликтах. К ним можно отнести следующие:

* + *социально-политические и экономические причины* связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране;
  + *социально-демографические причины* отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
  + *социально-психологические причины* отражают социально- психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;
  + *индивидуально-психологические причины* отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Вторая группа причин называется **частными***.* Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта, например:

* неудовлетворенность условиями деятельности;
* нарушение служебной этики;
* нарушение трудового законодательства;
* ограниченность ресурсов;
* различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
* неудовлетворительные коммуникации.

**Конфликт, в отличие от спора,** имеет обостренное, часто до предела обостренное противоречие. **Источники конфликтов –** это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

* знаний, умений, способностей, личных качеств;
* функций управления;
* эмоциональных, психических и других состояний;
* целей, средств, методов деятельности;
* мотивов, потребностей, ценностных ориентации;
* взглядов, убеждений;
* ожиданий, позиций;
* оценок и самооценок и др.

**Предпосылками или почвой** для возникновения конфликтов могут служить:

1. **Особенности восприятия.** Люди очень часто, разговаривая, не понимают друг друга. Тому есть много причин. В частности, при межличностном общении значительная часть информации существует на уровне бессознательного и не может быть выражена полностью словами. Из- за ограниченного словарного запаса, недостатка времени или по другим причинам не считается нужным все говорить, а потому многое воспринимается собеседником за счет невербальных средств коммуникации (мимики, интонации, жестов, поз и т.д.).

Одной из причин ошибок в восприятии может быть **искаженное восприятие** личных качеств, мотивов поведения тех, кто участвует в конфликте. Как правило, обе стороны, приписывают сходные добродетели, благородные мотивы самим себе, а пороки – своим оппонентам.

Кроме того, у каждого человека существуют свои особенности в восприятии другого человека. В одном из направлений современной психологии – нейролингвистическом программировании эти различия положены в основу классификации людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Так, **визуалы** воспринимают зрительно предъявляемую информацию, конкретность, четкость, ясность, наглядность. Они не терпят хождений перед ними во время общения, склонны к обвинительным утверждениям. **Аудиалы** все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь. Они наиболее восприимчивы к тону, тембру, мелодике речи, голосовым акцентам, паузам. **кинестетики** *–* через состояния своего тела и через эмоции. Они особенно чувствительны к подстройкам, к невербальным символам. **Диджиталы** демонстрируют интеллектуальность, амбициозность, критический настрой. Они склонны к логической аргументации, но выражают мысли в абстрактных терминах, далеко не всем понятных.

Люди с разным типом восприятия зачастую плохо понимают друг друга, что создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им. В этой связи уважающий себя лидер, должен хорошо знать особенности человеческого восприятия и уметь осуществлять необходимые подстройки.

«Чтение» невербальных символов (о чем говорит тело, глаза, голос, жесты), активное слушание, техника вопросов и ведения разговора, отражение чувств, эмпатичность – все это очень важные умения, которые необходимы лидеру.

1. **Несовпадение рассуждений.** Разногласия могут возникнуть из-за несовпадения наших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Люди часто склонны видеть то, что хотят увидеть. Различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга ведут к разногласиям. Мешает скованность, закрепощенность, наличие комплексов, неумение высказать свою точку зрения, эгоизм и т.д.

Не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигрышной ситуации и т.п. – все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

1. **Несбалансированное ролевое взаимодействие** двух людей, т.е. в процессе межличностного общения люди (один или оба) могут играть не те роли, которые ожидает от каждого из них партнер по общению.
2. **Субъективная предрасположенность к конфликтам.** Для руководителя полезно также знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:
   * неадекватная оценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;
   * стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
   * амбициозность – обостренное самолюбие, непомерные притязания;
   * консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
   * излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
   * критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;
   * определенный набор эмоциональных качеств личности (акцентуации характера, проявляющиеся в их чрезмерной выраженности, представляющие крайние варианты нормы) – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.

**Конфликты в личностно-эмоциональной сфере** обусловлены личностной спецификой оппонентов. В психологии даже выделяют типы конфликтных личностей. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

*Демонстративный –* чаще всего это холерик, которому присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Он любит быть на виду, имеет завышенную самооценку; его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение, как правило, выражено слабо.

*Ригидный* (косный) – люди этого типа не умеют перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность; малокритичны по отношению к собственным поступкам, постоянно требуют подтверждения собственной значимости.

*Педант –* личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает людей от себя.

*Практик –* действующий под лозунгом «Лучшая защита – нападение». Для такого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменение позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

*Жалобщик –* человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы.

*Разгневанный ребенок –* человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение.

*Тайный мститель –* человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость.

В конфликтной ситуации или в общении с «трудным» человеком необходимо попытаться увидеть в нем лучшие качества. Надо понимать, что невозможно изменить ни его психологические особенности, ни особенности его нервной системы, ни систему его взглядов и ценностей. Поэтому необходимо подобрать к нему ключик, исходя из собственного жизненного опыта и желания не осложнять ситуацию. Если же подобрать ключ не удается, то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд «стихийного бедствия».

Спецификой личностно-эмоциональных конфликтов часто является то, что конфликтующие даже не могут назвать предмета разногласий, а просто стремятся выплеснуть негативные эмоции на несимпатичного оппонента.

1. **Стратегия и стили поведения в конфликтной ситуации**

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

***Стратегия*** *– это принцип поведения или следование некой модели поведения*

Для более успешного разрешения конфликта желательно придерживаться **общей стратегии,** т.е. постараться определить:

1. *проблему* конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ следует составить диаграмму распределения нагрузки);
2. истинную *причину* конфликта (хотя часто сделать это очень трудно);
3. действительных *участников* конфликта (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
4. *подлинные потребности* и опасения каждого из главных *участников* конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;
5. существовавшие до конфликтной ситуации *межличностные отношения* участников конфликта;
6. отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

* + Хотите ли благоприятного исхода?
  + Что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
  + Как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
  + Нужен ли посредник для разрешения конфликта?
  + В какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения?

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно придерживаться какого-либо стиля поведения при конфликте. Исследователи указывают на пять основных стилей:

* конкуренция или соперничество;
* сотрудничество;
* компромисс;
* приспособление;
* игнорирование или уклонение (иногда отсрочка).

Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

**Стиль конкуренции или соперничества.** Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, **удовлетворению в первую очередь собственных интересов.** Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои, интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его **может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью.** Его также можно использовать, если есть веские аргументы; если нет иного выбора и нечего терять, или если человек находится в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования, принципиальности, настойчивости.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия **редко приносит долгосрочные результаты,** так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

**Стиль сотрудничества.** Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он **наиболее эффективен для разрешении конфликтных ситуаций**.

Преимущество его в том, что находится наиболее приемлемое для обеих сторон решение и оппоненты превращаются в партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях если:

* необходимо найти общее решение;
* основная цель – приобретение совместного опыта работы;
* существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность;
* обе стороны обладают равной властью.

**Стиль компромисса.** Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя **на взаимные уступки**. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
* компромисс позволит хоть что-то получить, а не все потерять;
* в результате компромисса вам удастся сохранить взаимоотношения.

**Стиль уклонения или отсрочки.** Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт *не затрагивает прямых интересов сторон* или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них *нет нужды отстаивать свои права*, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения, либо просто *сторона не желает тратить время и силы на ее решение*. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если:

* считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
* знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
* обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
* хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
* считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
* подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
* решение проблемы может ухудшить здоровье;
* в конфликте участвуют трудные в общении люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

**Стиль приспособления.** Стиль приспособления означает, что человек не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Но это не означает, что человек отказывается от своих интересов, он просто должен как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

* важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* конфликт с неадекватным руководителем;
* предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
* вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них, и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса

«Ваш способ реагирования в конфликте».

Однако чтобы определить, какой стиль наиболее удобен и лучше всего для вас с точки зрения комфортности, заполните приводимую ниже таблицу. Отвечая на вопросы, постарайтесь записать первый ответ, который пришел вам в голову, поскольку он наиболее правилен, ибо соответствует непосредственной и интуитивной реакции, и не задумывайтесь над тем, какой подход было бы правильно применить в тех ситуациях, с которыми сталкивались в последнее время. Это позволит в дальнейшем вам корректировать свой стиль поведения и определить, насколько комфортно себя чувствуете, применяя предпочитаемый подход, и что можно получить, развивая свои способности в использовании других стилей.

Проставьте в каждой колонке свою оценку стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций.

1. **Правила поведения и методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта**

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

1. **Осознания**, что оппоненту могут быть присущи эмоциональные срывы и это естественно.
2. **Адекватности восприятия** конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями, оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных.
3. **Открытости и эффективности общения**, т.е. готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации.
4. Создания **атмосферы взаимного доверия** и сотрудничества.
5. Умения **проявлять выдержку, спокойствие, уравновешенность**.

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

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.
2. Стремитесь к уважительной манере разговора. Такие фразы, как:

«Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит» – препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

1. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникабельности.
2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос

«Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

1. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.
2. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: успокойтесь сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера. Замечено, что тон собственного голоса полезно понижать в той степени, в какой собеседник переходит на высокие ноты – так выигран не один спор.
3. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.
4. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.
5. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.
6. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей индивидуальной и групповой **психокоррекции конфликтного поведения**.

* + самоанализ конфликтного поведения, как внутренняя работа над собой, без которой невозможно строить оптимальные взаимоотношения;
  + социально-психологический тренинг;
  + аутогенная тренировка;
  + индивидуально-психологическое консультирование;
  + посредническая деятельность психолога.

Приведем некоторые из методов, приемов, благодаря которым можно снять напряжение, освободиться от раздражения и гнева.

Методы, позволяющие снять напряжение.

1. «**Переключения»** на другой вид деятельности – связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой сжигается адреналин. Так, если находитесь на работе, займитесь любым видом деятельности: переберите бумаги; полейте цветы; заварите чай; переставьте стол; пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору; зайдите в туалетную комнату и подержите 4-5 минут руки под водой; подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10-15 минут; примите контрастный душ; перемойте скопившуюся посуду. Постарайтесь практиковать данный метод как можно чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный способ войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовлетворение.

1. «**Визуализации»** – мысленно выразите свои чувства и переживания человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.
2. «**Заземление**» – представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.
3. **«Уменьшение оппонента в росте»** – представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшается в росте, что превращается в комок грязи, на который можете наступить, а голос его при этом становится все слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным и влиятельным.
4. **«Настроение»** – возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной левой рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т.п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т.е. выбрать и провести линии в соответствии со своим настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8-10 слов, отражающих ваше настроение (переживание). Пишите те слова, которые первыми приходят в голову, долго не думая. Затем еще раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая свое состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и вбросьте их в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавляетесь от плохого настроения и обретаете успокоение.
5. **«Внутренний луч»** – можно использовать на начальной стадии раздражения, когда происходит нарушение самоконтроля, исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение.

Для его выполнения необходимо расслабиться и представить следующие картинки. В верхней части головы возникает светлый луч, который движется сверху вниз и медленно освещает лицо, шею, плечи, руки теплым, ровным и приятным светом. По мере движения луча разглаживаются морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляются складки на лбу, «опадают» брови, «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Светлый внутренний луч создает внешность нового спокойного, уверенного и благополучного человека.

1. **«Мой дом» («моя комната»).** Для его реализации необходимо сесть, расслабиться и начать строить в воображении свой любимый дом или комнату с видом на речку, озеро, лес или куда-то еще. Обставьте его, как вы хотите, представьте свое кресло, любимое место в нем. Запомните его и мысленно уходите в него отдыхать в любое время в течение дня. Побудьте в нем 5-7 минут, и вы ощутите прилив сил.

*Существует еще один способ снятия психологического напряжения, который состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая привела к такому состоянию, а спросить себя: «****Какой урок я могу извлечь из этой ситуации****, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным случаем снова?» Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать стресса.*

Это лишь несколько методов. В литературе можно найти и другие. Выберите наиболее приемлемое для вас. Регулярное использование их

приведет к тому, что гнев и раздражение, которые вы чувствовали, покинут вас, а конфликтная ситуация и оппонент могут показаться малозначительными. Они помогут вам продуктивно пройти через кризис и почувствовать себя более уравновешенным и спокойным. Это необходимо для того, чтобы трезво оценить свои действия и действия оппонента.

Еще одним эффективным способом разрешения конфликта является **трехпозиционное описание,** предложенное техниках нейролингвистического программирования. Заключается оно в следующем:

Вначале необходимо определить конфликтную ситуацию.

Затем попробовать диссоциироваться – отстраненно посмотреть на ситуацию, как бы со стороны, будто вы смотрите фильм. Опишите всех участников конфликта.

Следующим шагом является ассоциирование с собой. Опишите свое состояние по всем модальностям в общении с оппонентом: что вы видели, слышали, чувствовали, думали, переживали…

Снова диссоциируйтесь. Что изменилось?

Следующий шаг – ассоциируйтесь с оппонентом. Опишите, что он видит, слышит, чувствует, понимает…

Снова диссоциируйтесь. Что изменилось?

Далее, попробуйте определить, какие ресурсы нужны каждому участнику конфликта? В чем проблема каждого, что поможет ее решить? Дайте эти ресурсы.

Повторяйте до тех пор, пока решение не будет найдено и конфликт не разрешится.

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ:**

- создание буклета **"**Способы разрешения конфликтов"