**Психология общения**

**Конфликт.**

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, межличностных взаимодействиях или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Отсюда *основа конфликтных ситуаций* – столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

***Конфликт может быть:***

* внутириличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);
* межличностным (между руководителем и заместителем, по поводу должности, премии между сотрудниками);
* между личностью и организацией, в которую она входит;
* между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также ***классификации конфликтов***по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу); по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг другу); смешанные. Наиболее распространены конфликты по вертикали и смешанные, они составляют 70–80 % всех конфликтов.

Допустима также классификация*по характеру причин*, вызвавших конфликт. Конфликт может быть обусловлен:

* трудовым процессом;
* психологическими особенностями человеческих взаимоотношений: симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и др.;
* личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью, некоммуникабельностью и т. д.

Различают конфликты и *по их значению для организации и способу разрешения.*

|  |  |
| --- | --- |
| Конструктивные | Деструктивные |
| Разногласия затрагивают принципиальные стороны, разрешение которых приводит к более высокому уровню развития организации | Приводят к негативным, разрушительным действиям, которые перерастают в склоку и резко снижают эффективность группы или организации |

***Признаки нарастающей конфликтной ситуации:***

* широкое распространение так называемых неписаных законов, которые представляют нормы поведения, влияющие на все стороны жизни коллектива, внедряющиеся в нее скрытно, путем негласной корпоративности или ложной коммуникации: “Здесь об этом… не говорят!”, “Говорящего не перебивать!”, “мы не желаем, чтобы здесь кого-то критиковали!”, “Не суй свой нос в чужие дела!”, “Главное – это вежливость всегда и во всем!”, “Подумаешь, если кто-то опоздал!”;
* некоторые традиции, ритуалы в коллективе;
* появление “козлов отпущения”.

***Стадии протекания конфликта:***

а) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей и норм;

б) переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

в) конфликтные действия;

г) снятие или разрешение конфликта.

Также конфликт имеет определенную ***структуру***:

* объект конфликтной ситуации;
* цели, субъективные мотивы участников;
* оппоненты, конкретные лица, являющиеся участниками конфликта;
* непосредственный повод конфликта, который необходимо отличать от подлинных причин, зачастую скрываемых или не осознаваемых.

Пока существуют все перечисленные элементы структуры, кроме повода, конфликт неустраним. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из элементов структуры конфликта.

*Конструктивное разрешение конфликта*зависит от адекватности восприятия конфликта, открытости и эффективности общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

***Черты характера конфликтной личности:***

* неадекватная оценка своих способностей и возможностей;
* стремление доминировать во что бы то ни стало;
* консервативность мышления;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
* определенный набор эмоциональных качеств личности (тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность).

**Стратегии поведения в конфликтной ситуации**

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации*: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция) (рис. 5). Стиль поведения в конкретной конфликтной ситуации определяется тем, насколько человек хочет удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Можно предложить следующие рекомендации по наиболее целесообразному использованию стилей в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

***Стиль конкуренции*** может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, но не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы.

*Ситуации*:

* исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
* вы обладаете достаточной властью и авторитетом и считаете, что ваше решение – наилучшее;
* чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
* должны принять непопулярные решения и у вас достаточно полномочий;
* вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

***Стиль сотрудничества*** можно использовать, если, отстаивая свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Требует умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

*Ситуации*:

* необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
* у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
* основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

***Стиль компромисса*.** Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться.

Его можно использовать в следующих *ситуациях*:

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* удовлетворение собственного желания не имеет для вас слишком большого значения;
* вас может устроить временное решение, поскольку нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
* лучше хоть что-то получить, чем все потерять.

***Стиль уклонения*** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

*Ситуации*:

* источник разногласий не существен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
* вы знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
* у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
* вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
* пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
* подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
* у вас был трудный день, а решение этой ситуации может принести дополнительные неприятности. Это не бегство от проблем и не уклонение от ответственности: через некоторое время она может разрешиться сама собой, или придет более конструктивное решение.

***Стиль приспособления*** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

*Ситуации*:

* важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* предмет разногласия не важен для вас или случившееся вас не особенно волнует;
* вы считаете, что важнее сохранить добрые отношения с людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
* вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
* чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Необходимо отметить, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта 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 успешного разрешения конфликта желательно составить ***карту*** ***конфликта***, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром [4].

1. Определить проблему конфликта в общих чертах.
2. Выявить, кто вовлечен в конфликт: отдельные сотрудники, группы, отделы или организации.
3. Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

* ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди будут сдерживать себя;
* совместно обсудить проблему, высказать требования и желания людей;
* уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
* создать атмосферу эмпатии и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
* выбрать новые пути разрешения конфликта.
* Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:
* хотите ли вы благополучного 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, выработать собственное решение?

Конфликты бывают не только в деловых отношениях, но и в личностно-эмоциональной сфере. Тут применяются другие методы, поскольку подчас трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Лучше всего подобрать “ключик” к конфликтной личности. Для этого необходимо отметить его положительные качества, увидеть в противнике друга. Если это невозможно сделать, то остается принять его как “стихийное бедствие” и использовать подход, соответствующий конкретной ситуации и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно.

**Вопросы для повторения:**

1. Что такое стиль руководства? Охарактеризуйте стили руководства.

2. Какие факторы необходимо учитывать, выбирая стиль руководства?

3. Назовите основные качества идеального руководителя.

4. В чем причины возникновения конфликтов? Какова их типология?

5. Расскажите об основных стадиях протекания конфликта.

**Внутриличностные конфликты.**

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и развертывается. Другими словами — личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя —*внутриличностные конфликты,* носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться- Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Человек, который считает себя всегда правым и у которого всегда “спокойная совесть”, такой человек, по мнению И. Канта, не может быть моральным человеком, который “никогда не свободен от вины”. А с точки зрения другого великого философа — В. Соловьева в этом проявляется сама сущность человека, его отличие от животных. Не случайно, рационалистическому антропологизму западноевропейской традиции, тезису Р. Декарта: “мыслю, следовательно, существую”, он противопоставляет свой тезис: “стыжусь, следовательно, существую”.

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известныхрамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному “Я”, как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

**Понятие внутриличностного конфликта**

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы.

Вспомним *Ф. М. Достоевского —* гениального представителя и философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев, разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз “примерял” на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту “загадку” вечного противоборства двух сущностей одного и того же человека, дуализма мотивов добра и зла. Понятно, что поставив себе цель изобразить “все глубины души человеческой”, “найти в человеке человека”, автор не мог не заметить и не описать проявления внутриличностного конфликта, который, как оказалось, свойственен любой личности — от “униженных и оскорбленных” до Алеши Карамазова. Великий писатель дает нам ярчайшие картины высшего выражения внутриличностного конфликта вплоть до раздвоения личности; конфликта, пожирающего саму личность и обрекающего ее на невыносимые страдания.

**Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики**

Таковы основания внутриличностного конфликта. Теперь дадим определение внутриличностному конфликту: *внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.*

Можно сказать и по-другому: *внутриличностный конфликт – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.*

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;

2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;

3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;

4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;

5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

* противоречивыми позициями сторон;
* противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
* противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — “не убий”);
* отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал 3. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и *неосознанным,* что не делает его менее значимым.

**Вопросы для повторения:**

1. Опишите внутриличностный конфликт?

2. Какие характеристики внутриличностного конфликта Вы знаете?

3. Перечислите теории внутриличностных конфликтов.

**Межличностные конфликты.**

             Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Они могут происходить как между сослуживцами, так и между  самыми близкими людьми.

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстоять свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов конфликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

 Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

*Функции межличностного конфликта*

К конструктивным функциям относят:

а) познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагополучных отношений и проявления возникших противоречий);  
б) функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);  
в) инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);  
г) перестроечную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с:

 а) разрушением существующей совместной деятельности;

б) ухудшением или развалом отношений;

в) негативным самочувствием участников;

г) низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причина конфликта. Структура конфликта - это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов.

Предметом конфликта служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы объектов.

*Отличительные особенности межличностного конфликта:*

1. Противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.  
2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных  
3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей  
4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами

5. Затрагивают интересы окружения.

*Виды межличностных конфликтов:*

1. По направленности:

- горизонтальные – участники не подчиняются друг другу  
- вертикальные – участники находятся в подчинении друг с другом  
- смешанные – где есть обе составляющие (организация)  
2. По значению:

- конструктивные (созидательные) - оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений, разумных аргументов, приводит к развитию отношений между людьми;  
- деструктивные (разрушительные) - одна из сторон жёстко настаивает на своей позиции и игнорирует вторую, одна из сторон прибегает к осуждаемым методам борьбы  
3. По характеру причин:

- объективные

- субъективные (плохое настроение, самочувствие)

4. По сфере разрешения:

- деловые

- личностно-эмоциональные

5. По форме проявления:

- скрытые (плохо осознаются людьми)

- открытые (осознаются)

6. По времени протекания:

- ситуативные

- пролонгированные (длительные).

Функционирование той или иной организации, как целостной системы осуществляется в соответствии с заранее и четко определенными задачами и целями, которые определяют направление деятельности, ее специфику. Вместе с тем, персонал организации имеет собственные индивидуальные цели и задачи, которые в процессе трудовой деятельности соотносятся, или же противоречат целям организации в целом.

Сам термин «организация» может быть истолкован с позиции разных направлений:

- о специфики строения организации, которая лежит в основе упорядоченного и согласованного взаимодействия ее составляющих;

- о разнообразных целенаправленных процессов, которые способствуют совершенствованию взаи модействия между элементами системы и укреплению связей между ними;

- o фактора, способствующего объединению людей для совместной реализации целей.

- o сегмента в структуре общества, деятельность которого направлена на реализацию определенных задач и выполнение заданных функций;

- o эффективно функционирующей системы, учитывающей условия внешней и внутренней среды;

- o совокупности форм (юридических, правовых и организационных).

Учитывая такое многообразие связей в организации, между людьми могут возникать конфликты, которые естественным образом оказывают влияние на эффективность функционирования, текучку персонала, снижение объема производства и другие параметры.

В основе организационных конфликтов могут лежать противоречия в оценке целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, ее результатов и социальных последствий. Естественно, что у организационных конфликтов имеют черты, свойственные и другим видам социальных конфликтов (референтность, субъективность и т.д.) Вместе с тем у данных конфликтов можно выделить и характерные.

Среди существенных особенностей организационных конфликтов можно выделить высокую прогнозируемость. Поскольку функционирование организации осуществляется в соответствии с определенными стандартами, способствующими координированию поведения сотрудников, можно легко отслеживать ситуации, которые в дальнейшем могут перерасти в конфликты.

Специфика организационных конфликтов во многом определяется особенностями ролевой структуры организации, которая подразумевает выполнение сотрудниками профессиональной деятельности в соответствии с существующими поведенческими стереотипами. Роли накладывают существенный отпечаток на личность каждого человека и зависят от социальных позиций и конкретного трудового поведения. Необходимо подчеркнуть, что роли очень быстро закрепляются, могут иногда противоречить друг другу и со своей стороны также оказывать влияние на оценку социальной позиции и трудовое поведение.

На протекание конфликта в организации существенное влияние оказывает сама ее структура, управление которой осуществляется посредством целенаправленной координации деятельности сотрудников и материальных ресурсов. Именно поэтому в ней присутствует разделение трудового процесса на элементы в целях полноценного контроля. Структура любой организации включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

Разделение по горизонтали осуществляется в соответствии со способами группировки и распределения функциональных обязанностей (по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам, по месту расположения). Такое разделение по горизонтали может спровоцировать возникновение конфликтов интересов, так как возможна ориентация на различные цели в группах, распределенных по различным критериям.

Вертикальная дифференциация затрагивает управленческий аппарат и определяется количеством уровней власти, а также распределением властных полномочий.

Таким образом, специфика конфликтного взаимодействия в рамках организации обусловлена сложностью возникающих взаимосвязей, затрагивающих различные сферы жизнедеятельности. У данных конфликтов можно выделить следующие характерные черты: высокая прогнозируемость, особенности ролевой структуры организации, общая структура и разделение по горизонтали и вертикали и др.

**Причины возникновения конфликтов в организации**

В основе возникновения любого конфликтного взаимодействия лежит та, или иная причина, выявление и устранение которой способствует разрешению конфликта и сглаживанию ситуации. Именно поэтому вопрос выявления причин конфликтов привлекает внимание исследователей.

Традиционно выделяют объективные и субъективные причины, способствующие возникновению конфликта. К числу объективных факторов можно отнести характеристики, не зависящие от человека, в то время как субъективные факторы - личностные характеристики (особенности характера, стремление к первенству, доминированию и т.д.). Вместе с тем, необходимо отметить, что в реальной конфликтной ситуации практически всегда имеются и объективные, и субъективные причины [8].

Среди объективных причин возникновения конфликтного взаимодействия можно выделить факторы, затрагивающие процесс управления, организацию деятельности, уровень профессионализма, нарушения санитарно-гигиенических норм, недостаточность материально-технической базы, экономические причины.

К числу управленческих причин принято относить недостатки организационной структуры, нечеткие должностные инструкции и как следствие непродуманное распределение прав и обязанностей, несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности, расплывчатость требований к сотруднику и их не соответствие с должностными инструкциями.

К организационным факторам относят: отсутствие условий для труда, нарушения режима труда и отдыха, перегрузки, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.

Профессиональные факторы включают оценку уровня профессионализма, грамотную систему подбора и расстановки кадров, четкость перспектив дальнейшего профессионального и карьерного роста.

К числу санитарно-гигиенических факторов можно отнести неблагоприятные условия труда и различные нарушения, касающиеся режима профессиональной деятельности.

Среди материально - технических факторов, способствующих возникновению конфликтов, исследователи отмечают устаревшее оборудование и техническое обеспечение, а также их недостаточность.

Помимо вышеуказанных причин, можно отметить экономические: задержки в оплате, отсутствие грамотно спланированной системы поощрений.

Субъективные причины возникновения конфликта включают личностные особенности, как подчиненных, так и руководителей. Наиболее распространенными ошибками в профессиональной деятельности руководителя, способными стимулировать возникновение конфликтных ситуаций являются нарушения служебной этики (грубость, нетерпимость, высокомерие, неуважительное отношение и т.д.); трудового законодательства (сверхурочная неоплачиваемая работа, запрет на больничные и отпуска и т.д.); неумение справедливо оценивать результаты деятельности подчиненных и мотивировать их на достижение успеха, а также отсутствие или недостаточность внимания со стороны руководителя к социально-психологическому климату в коллективе, возможностям учета совместимости работников.

Помимо вышеуказанной классификации причин, способствующих возникновению конфликтных взаимоотношений, существуют и другие (У.Ф. Линкольн, Б. Майерс, К. Томас). По мнению Н.В. Гришиной к числу причин возникновения конфликтных ситуаций в организации относятся:

- Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.

- Отсутствие опыта у руководителя, вследствие чего он предпринимает неправильные действия (неумело распределяет задания, неправильно использует систему стимулирования труда, не способен понять психологию сотрудника).

- Недостатки профессионального стиля работы руководителя и его неправильное поведение.

- Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.

- Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников.

- Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.

- Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий.

- Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера. [6]

В работах Р. Л. Кричевского причины возникновения конфликтных отношений разделяются на три группы: обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, личностным своеобразием членов группы.

В целом, перечислить все причины, из-за которых возможно развитие конфликта практически невозможно. Вместе с тем, следует подчеркнуть следующие области организационного взаимодействия, в которых возникновение конфликтов особенно часто: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и в жизненном опыте, а также неудовлетворительные коммуникации.

Необходимо отметить, что своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин возможно только при совершенствовании системы управления организации в целом.

Таким образом, среди причин, способствующих возникновению конфликтных отношений в коллективе можно выделить объективные и субъективные. Своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин способствует налаживанию конструктивных отношений в организации и улучшает общие показатели работы.

**Мотивы возникновения конфликтов**

При исследовании конфликта помимо выяснения внешних причин возникновения конфликтной ситуации необходимо раскрыть его внутреннее содержание, которое определяется мотивами конфликтующих сторон. В данном случае мотивы выступают в качестве внутренних побудительных сил, подталкивающих субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. Именно мотивы вступления в конфликт наполняют его эмоциями. Как правило, в процессе конфликта у оппонентов могут возникать чувства зависимости, ущемленности, чувства вины и т.д.

В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать:

- потребности - состояния, создаваемые дефицитом материальных или идеальных объектов, которые стимулируют активность субъекта. Классификация потребностей включает: потребности в безопасности, признании, социальной принадлежности, познавательные потребности, эстетические потребности и т.п. Необходимо отметить, что данные потребности могут возникать не только у отдельных личностей, но и свойственны социальным группам, целым обществам и государствам.

- интересы - представляют собой осознанные потребности, обеспечивающие направленность оппонентов на объект конфликта и способствующие проявлению его конфликтного поведения.

- ценности - совокупность качеств внутренней структуры личности, выступающих для нее особо значимыми и определяющих основу сознания и поведения. Ценности можно разделить на общечеловеческие, культурные, личностные и т.д.

- цели - это осознание возможного результата, к которому должны привести предпринимаемые действия. В рамках конфликтного взаимодействия целью выступает конечный результат, который оценивается с позиции полезности (для личности, референтной группы или коллектива в целом). Принято выделять тактические (ориентированные на овладение объектом конфликта) и стратегические цели (определяющие порядок достижения, средства воздействия и т.д.).

- идеалы - некие обобщенные образы, характеризующие наилучшее состояние объекта, сформированные каждым конкретным человеком на основании обобщения социального и личного опыта и определяющие жизненную позицию.

- убеждения - система ценностей личности, которая определяет выбор стратегии поведения в соответствии с персональными взглядами, интересами и потребностями.

Мотивы поведения конкретного человека или группы определяются не только внутренними составляющими. Они также возникают исходя из конкретной социальной ситуации, имеющихся социальных условий. Это обусловлено тем, что реформы общества закономерно сказываются на трансформации общественного сознания, что в свою очередь способствует изменению потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов и убеждений конкретных людей, а следовательно и мотивации в целом. Вместе с тем, необходимо отметить, что в процессе конфликтного взаимодействия установить истинные мотивы оппонентов весьма затруднительно. Дело в том, что участники конфликта зачастую декларируют в качестве мотивов вступления в конфликт одни причины, когда в реальной ситуации мотивами служат совершенно другие факторы.

Таким образом, мотивы вступления в конфликтное взаимодействие представляют собой внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать: потребности, интересы, ценности, цели, идеалы, убеждения и т.д. Помимо этого на мотивацию участников конфликта оказывает влияние конкретная социальная ситуация, имеющиеся социальные условия.

**Вопросы для повторения:**

1.      Назовите мотивы возникновения конфликтов в организации.

2.      Какие причины, традиционно, вызывают конфликты?

3.      Назовите виды межличностных конфликтов.

**Способы предупреждения и разрешения конфликтов.**

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации прежде всего в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

***Социально-психологические предпосылки***

Первая трудность — это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждении с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также 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. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

* адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
* открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
* создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно 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 самооценка 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;
* 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 не аргументированный;
* определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например у руководителя образованной фирмы или предприятия — расширить дело, а у сотрудников — как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации**

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом и Р.Х Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения при конфликте:*

* конкуренция или соперничество;
* сотрудничество;
* компромисс;
* приспособление;
* игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

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% всех 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 можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

* обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
* чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
* должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
* взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

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 и 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.

***Сотрудничество****—* наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций- Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он 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". Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако 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 каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
* основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
* существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
* необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

***Стиль компромисса*** находится в середине сетки Томаса-Килменна. 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 придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться". Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

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

* обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
* удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
* ^ 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, чем все потерять.

***Стиль уклонения*** реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, 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 она:

* 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 сами могут урегулировать конфликт;
* решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
* когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения 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*** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

* важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
* 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 осознаете, что правда на вашей стороне;
* вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов

победить.

Точно также, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса "Ваш способ реагирования в конфликте".

**Правила поведения в условиях конфликта**

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

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

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

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

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

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

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

"Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?" Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

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

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

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

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

**Вопросы для повторения**

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.

2. Основные стадии протекания конфликта.

3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль поведения характерен для вас?

4. Что собой представляет карта конфликта?

5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.

**Этика профессионального и делового общения.**

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те, часто скрытые от первого взгляда, проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

*Этика* (от греч. ethos — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

*Мораль* (от лат. moralis — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются : "добро", "зло", "справедливость", "благо", "ответственность", "долг", "совесть" и т.д. Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с с у щ и м , с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является" противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного».

В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая сущность мотивации общения*(в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения,* потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

*Общение —* процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от "недоразвитых в нравственном смысле существ" и от "сверхчеловека". Поэтому "тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством".

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта -— оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного ***этику делового общения*** *можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.* Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

**Этика делового общения традиционного общества**

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе (обществе "механической солидарности" по Эмилю Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция* и *обычай.* Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Отличительной особенностью этого типа общности является >то, что здесь еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, который появится в обществе с развитыми рыночными отношениями. Общие нормы морали являются здесь и нормами делового общения. По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Но и тогда, когда в рамках традиционного общества возникают частные и корпоративные интересы, общие нормы нравственности все еще продолжают играть главную роль.

В условиях отсутствия товарного фетишизма и всеобщего отчуждения хорошее выполнение самого дела рассматривается как нравственный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе холуйскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, ибо этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение.

Такие понятия, как справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность имеют здесь экзистенциальный жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием. За утверждение этих ценностей люди часто жертвовали своей жизнью. Пафосом этого типа общения могут служить слова Мартина Лютера: "На том стою и не могу иначе'".

Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям. Человек этого общества должен "не обращать внимания на то, что другие люди скажут или подумают о нас, или сделают; идти на работу так же, как солдаты идут на сражение, не заботясь о последствиях; расценивать хорошую репутацию, честь, имя, удобные обстоятельства, комфорт, людские привязанности как ничто, если религиозное обязательство потребует пожертвовать ими".

**Современные взгляды на место этики в деловом общении**

Это противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна.*Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, "делать как можно больше денег", всячески приспосабливаясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать "деловой макиавеллизм", этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются "излишние", "не относящиеся к делу" проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтического поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтическим поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Примером неэтического поведения, ставшим почти классическим, является действие фирмы "Форд Мотор", которая возражала против изъятия модели "Пинто" из производства или 'перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины сгорели заживо, когда "Пинто", в которой они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании "Форд" было известно о технических недостатках бензобака и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежный бензобак. И компания преступила нормы морали.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и в конце концов более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует, по нашему глубокому убеждению, присоединиться не к Николло Маккиавелли, проповедавшему "освобождение" политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что "честность — лучшая политика".

**Общие этические принципы и характер делового общения**

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия ~ между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства". Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, *поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.*

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

***Повышение уровня этики делового общения.*** Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие: *разработка этических нормативов на предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.*

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, "подмазки", вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных не разрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

**Вопросы для повторения:**

1. Дайте определение понятий "этика", "общение", "деловое общение", "этика делового общения".

2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?

3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.

4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении?

**Деловой этикет. Имидж.**

**Этикет** (от франц. etiquette) означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

**Культура поведения** — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. В этой главе понятие "культура поведения" будем рассматривать как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин "культура" в широком смысле гораздо объемнее понятия "деловой этикет". Последний относится к категории "культура" как особенное к общему.

*Деловой этикет —* важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: "Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми". Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации — таково мнение ведущих специалистов фирм.

К сожалению, российские деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих новых русских заметен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях и т.п.). А еще чаще своих патронов "подставляют" различные секретарши, переводчицы, которых они возят с собой по "европам".

В результате новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, нелицеприятной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая "ни ступить, ни молвить не умеет".

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя "в нарушение этикету". Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей много было не только в XVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

**Правила этикета**

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведем некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством "Здравствуйте!", "Добрый день", но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п.

Можно равнодушно сказать "Здравствуйте", кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе — сказать, например, uЗдравствуйте, Иван Александрович!", тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени — приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени — обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше — по имени и отчеству — это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и ***профессиональный этикет.*** В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профес-' сиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил и составляет этикет делового общения. Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели "от сохи" нередко отзывались о них не очень лестно: "Зачем мне все это?".

Можно следовать и данному принципу- Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета зарубежных стран просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до известной эпохи Мэйдзи (до 1868 г.) была почти наглухо закрыта от остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унизительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери по приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета, культура поведения помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Для многих прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодавлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как "темную лошадку", стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

**Правила вербального этикета**

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил *вербального* (словесного, речевого) *этикета,*связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи,* принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: "дамы", "господа", "судари" и "сударыни". Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово "товарищ" как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до "господ" явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унизительные фразы: "Эй, мужчина, подвиньтесь", "Женщина, пробейте билет" и т.д.

Среди деловых людей обращение "господин" имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: "состоялась презентация", "формируется новый менталитет русских" или "спонсоры вернисажа" и т.п. "Господин" — исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества.

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз "Как дела?", всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть "нормально" и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее:

"Спасибо, нормально", "Спасибо, пока жаловаться грех", и в свою очередь поинтересоваться: "Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?". Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: "Не сглазь, когда дела идут хорошо".

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос "Как дела?" правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но он знает как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот

живет только бездельник.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — *"формула поглаживания".* Это словесные обороты типа: "Удачи Вам!", "Желаю успеха", известные фразы:

"Большому кораблю — большое плавание", "Ни пуха, ни пера!" и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как "Салют", "Нет проблем", "0'кей" и т.п.

Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как "Вашему теляти злого волка поймати".

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты —* приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма "Старшая сестра", ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент - не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если партнер — женщина, — необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшем на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера* по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица "В чужой монастырь со своим уставом не ходят". Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и "приниженность" собственного "Я" (например, "Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости") не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

Деловой этикет требует особого поведения в *общении с клиентами.* В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслуживать женщин и престарелых. Но в любом случае в работе с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды* и *внешнего вида.* Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженой, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта,* самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона. Другая крайность — замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

**Правила общения по телефону**

Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона.* Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как *пресыщение общением.* Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще английский философ XVII в. Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения.*

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление *экспрессии.* Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные "мелочи" во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же- Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: "идет", "добро", "лады", "пока" и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи;* быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

*Как Вы меня слышите ?*

*Не могли бы Вы повторить... ?*

*Извините, очень плохо слышно.*

*Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т.п.*

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок но домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40% занимают повторения слов, *фраз,* ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого.

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

**Внешний облик человека**

Часто приходится слышать о том, что нельзя делать вывод о человеке по первому впечатлению. Однако по подсчетам психоло­гов люди в 85 случаях из 100 свое отношение к другому человеку строят на основе внешнего впечатления. Особенности внешнего вида человека информируют нас о возрасте, социальной, нацио­нальной и профессиональной принадлежности. Вот почему в об­щении важны и сказанные слова, и внешний вид.

С древних времен люди стремились к совершенству. Умение сде­лать себе имидж (образ), создать у себя и окружающих уверенность в собственной привлекательности и яркой индивидуальности — это искусство, которое постигалось веками. Человек учился созда­вать свой образ при помощи одежды, макияжа, прически. Умение красиво одеваться в соответствии с жизненными ситуациями — это талант. Нелепо смотрится вечерний туалет в дневное время, а уж если в таком наряде явиться на службу, до которой добирались на общественном транспорте, — это гротесковая ситуация.

Главной ошибкой, по словам признанного специалиста в об­ласти деловой одежды Дж.Т.Моллой, является слишком преуве­личенное значение своей привлекательности и усердное следова­ние моде. Действительно, люди, особенно молодежь, забывают, что **мода**предлагает общее направление, безликий стандарт, ко­торый не подчеркивает индивидуальность. В выборе одежды важно уметь подобрать гардероб в соответствии со своей внешностью, возрастом, вкусом и ситуацией, а не слепо идти за модой. Чело­век должен выработать свой **стиль**в одежде, поскольку мода пере­менчива, а стиль остается. Вы, наверное, замечали: одежда мод­ная, хорошо сидит на фигуре и цвет ваш, но не радует глаз, не греет душу, — это означает, что одежда не вписывается в ваш стиль, не соответствует вашему образу и характеру.

Специалисты в области моды советуют носить то, что Вас дей­ствительно украшает, то, в чем вы выглядите элегантно. **Важным условием элегантности**является учет при покрое одежды объемов тела и пропорций отдельных его частей. Одежду рекомендуется подбирать в соответствии с типом фигуры и лица. Главное — ви­деть недостатки своего силуэта и умело, при помощи одежды, корректировать их. Одежда является своеобразной визитной кар­точкой, оказывающей психологическое воздействие на партнеров по общению. Она может многое сказать о нашей личности и поло­жении.

Для создания внешне привлекательного образа человек исполь­зует **макияж,**который помогает не только освежить лицо, но и исправить небольшие индивидуальные недостатки его черт. Ис­пользуя декоративную косметику, необходимо учитывать общий облик человека, цвет его кожи, волос, глаз, одежды, овал лица, возраст, а также время и место, где находится человек (повсед­невная работа, торжественный вечер, дискотека, театр). Специа­листы в области декоративной косметики советуют придерживаться правил: «лучше меньше, чем больше»; «лучше без, чем неумело». Хороший макияж — это макияж незаметный, который, как го­ворят профессионалы, должен «хорошо прилегать к лицу».

Итак, у вас модная одежда, безукоризненный макияж, но не­правильно подобранная **прическа,**и вы уже не производите дос­тойного впечатления. Волосы — это природное украшение, за ко­торым нужно ежедневно ухаживать. Волосы делают человека при­влекательным за счет правильного выбора прически. Прическа выбирается с учетом фигуры человека, типа лица и формы голо­вы. Профессионалы парикмахерского искусства разработали ре­комендации, как с помощью удачного выбора прически можно отвлечь внимание от сутулости спины и некрасивой шеи.

Все детали вашего наряда — от обуви до заколки в волосах — должны гармонировать друг **с**другом. Дорого, но неопрятно одетый человек с неприятным запахом и торчащими в разные стороны засаленными волосами вряд ли вызовет симпатию. **Опрятность**является основным требованием этикета к внешнему виду.

И всегда надо помнить, что внешняя красота может только привлечь внимание окружающих, а для того чтобы удержать его, необходима духовная красота. Внешне красивый, но грубый, злой, некультурный человек с вульгарным лексиконом и поведением производит неприятное впечатление.

**Вопросы для повторения:**

1. Какие основные требования предъявляются к внешнему виду че­ловека?

2. Что означает «быть элегантным»?

3. Что означает слово «этикет»?

4. Сформулируйте основные принципы делового этикета.

5. Почему по речи судят об общей культуре человека?

6. Подготовьте сообщения (доклады): «Роль этикета в моей будущей профессии»; «Значение культуры речи в профессиональной карьере».