

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пермский национальный исследовательский политехнический университет»  
Березниковский филиал

**Е.В. Сидорова, Т.Б. Леонтьева**

**ПСИХОЛОГИЯ  
ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

*Утверждено на заседании кафедры и Ученого совета  
в качестве учебного пособия*

Березниковский филиал  
Пермского национального исследовательского  
политехнического университета  
2012

УДК 159.923  
ББК 88.5У69  
С34

**Рецензенты:**

директор центра психолого-педагогической реабилитации  
и коррекции «На Таганке» *Е.А. Леоненко* (г. Москва);  
старший преподаватель *И.М. Пудовкина*  
(Березниковский филиал Пермского национального  
исследовательского политехнического университета)

**Сидорова, Е.В.**

С34 Психология делового общения : учеб. пособие / Е.В. Сидорова,  
Т.Б. Леонтьева. – Пермь : Березниковский филиал Перм. нац. исслед.  
политехн. ун-та, 2012. – 65 с.

ISBN 978-5-398-00905-7

В пособие включены разделы учебной программы, предназначенные для самостоятельной работы. В каждой теме представлена теоретическая часть, а также вопросы для повторения, упражнения, контрольные задания и тесты. Пособие включает краткий словарь основных терминов по дисциплине.

Предназначено для самостоятельной работы студентов всех форм обучения.

УДК 159.923  
ББК 88.5У69

## Содержание

1. Самостоятельное изучение тем и вопросов .....	4
2. Динамика человеческого поведения .....	4
3. Манипуляции в общении .....	14
4. НЛП в деловом общении .....	19
5. Профилактика стрессов в деловом общении .....	26
6. Невербальное общение .....	34
7. Гендерный аспект коммуникативного поведения .....	37
8. Краткий словарь психологических терминов .....	56
9. Рекомендуемая литература .....	63

## 1. Самостоятельное изучение тем и вопросов

На самостоятельное изучение вынесены следующие темы:

динамика человеческого поведения,  
манипуляции в деловом общении,  
профилактика стрессов в деловом общении,  
НЛП в деловом общении,  
гендерный аспект коммуникативного поведения,  
невербальное общение.

## 2. Динамика человеческого поведения

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Выявить динамику процесса детерминации поведения личности позволяет следующая схема:

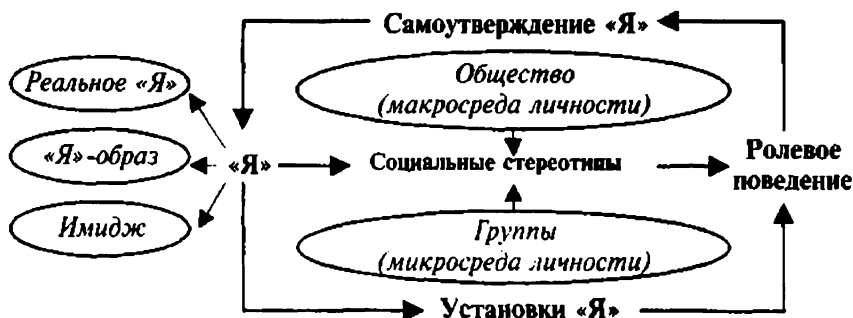


Рис.1. Динамика процесса детерминации поведения личности

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми. В случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ»

– это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого *макросредой личности*.

### Характеристика коммуникации в межличностном общении

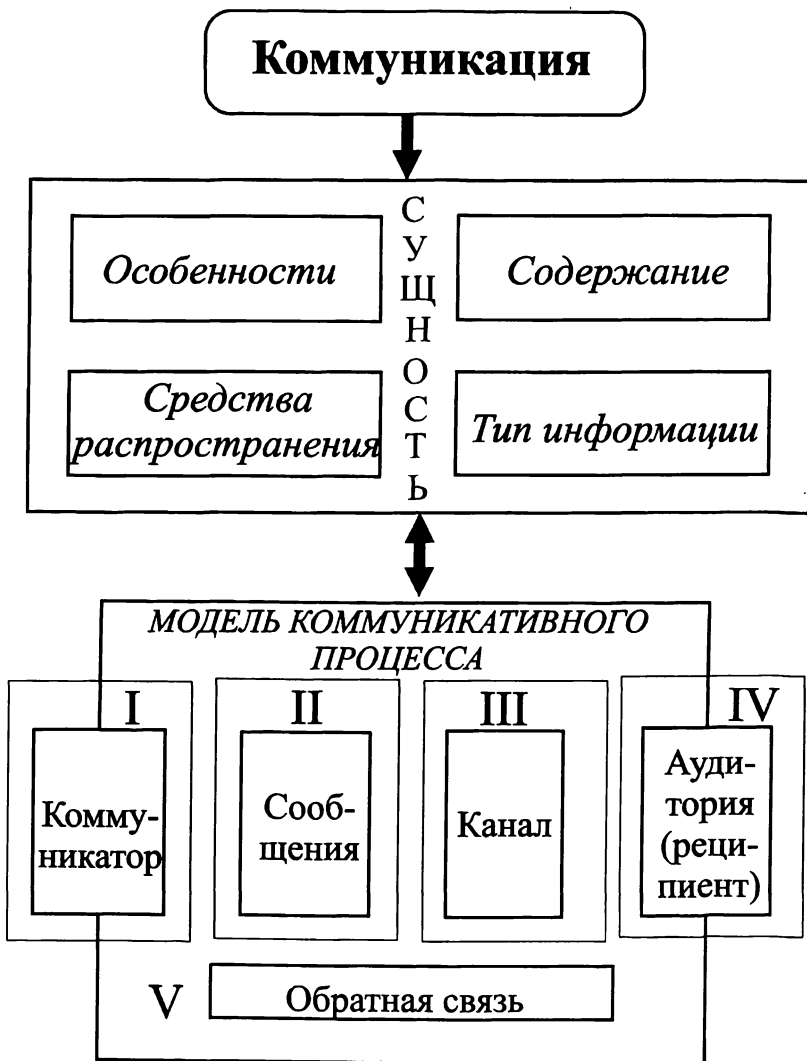


Рис. 2.

**Коммуникация** – это связь, в ходе которой осуществляется обмен информацией между системами в живой и неживой природе.

Коммуникации между людьми имеют ряд специфических особенностей:

1. Наличие отношений двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом. При этом взаимное их информирование предполагает налаживание совместной деятельности.

Специфика человеческого обмена информацией заключается в особой роли для каждого участника общения той или иной информации, ее значимости.

2. Возможность взаимного влияния партнеров друг на друга посредством системы знаков.

3. Коммуникативное влияние лишь при наличии единой или схожей системы кодификации и декодификации у коммуникатора (человека, направляющего информацию) и реципиента (человека, принимающего ее).

4. Возможность возникновения коммуникативных барьеров. В этом случае четко выступает связь, существующая между общением и отношением.

*Средства распространения.* Распространение информации в обществе проходит через своеобразный «фильтр доверия-недоверия». Подобный фильтр действует так, что истинная информация может оказаться не принятой, а ложная – принятой. Кроме того, существуют средства, способствующие принятию информации и ослабляющие действие фильтров. Совокупность этих средств называют фасцинацией. Примером фасцинации может быть музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи.

*Содержание и тип информации.* В процессе коммуникации перед участниками общения стоит задача не только обменяться информацией, но и добиться ее адекватного понимания партнерами. То есть в межличностной коммуникации как особая проблема выделяется интерпретация сообщения, поступающего от коммуникатора к реципиенту. В ходе коммуникации могут возникать барьеры. *Коммуникативный барьер* – это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению.

Модель коммуникативного процесса обычно включает пять элементов: коммуникатор – сообщение (текст) – канал – аудитория (реципиент) – т обратная связь.

*Основная цель* информационного обмена в общении – выработка общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу различных ситуаций или проблем. Для него характерен *механизм обратной связи*. Содержание данного механизма состоит в том, что в межличностной коммуникации процесс обмена информацией как бы удваивается и помимо содержательных аспектов информация, поступающая от реципиента к

коммуникатору, содержит сведения о том, как реципиент воспринимает и оценивает поведение коммуникатора.

Социокультурные, экономические и политические особенности общества обуславливают не только характер социальных норм, правил поведения, законов, которым подчиняется человек, но и привычные взгляды, мнения, стереотипы восприятия и поведения.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. «Роль» — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных — базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т. д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Изучение проблемы детерминации человеческого поведения в деловом общении предполагает не только описание основополагающих факторов, но и анализ причинно-следственных связей, выявление социально-психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействия между нашим «Я» и социальной средой личности. Иными словами, предстоит выяснить, *как, каким образом мы воспринимаем окружающий мир*, что происходит на этапе между формированием образа конкретной деловой ситуации и последующим ролевым поведением.

Процесс отражения конкретных социальных явлений связан с формированием в сознании индивида субъективных, чувственных образов объективной реальности. Казалось бы, здесь все достаточно просто: вижу объект *A* — формируется образ *a*; вижу объект *B* — формируется образ *b* и т.д. В действительности же процесс отражения социальных объектов происходит несколько иначе. Поскольку в повседневном общении личность постоянно сталкивается с повторяющимися ситуациями, совокупностями взаимосвязанных социальных явлений, достаточно нам увидеть объект *A*, как в сознании автоматически выстраивается вся цепочка образов *a—b—c—...* Так, например, близкого нам человека мы узнаем на большом расстоянии только по одному признаку — его походке.

Наиболее существенные с точки зрения ориентации в реальных жизненных ситуациях целостные образы социальных явлений именуются *знаковыми системами* или *значениями*. Усвоенные индивидом значения играют роль эталонов, регуляторов поведения. Частным видом значений являются *социальные стереотипы*.

Это матрицы, образцы восприятия и поведения для наиболее часто повторяющихся ситуаций. Социальные стереотипы поддаются классификации.

Можно выделить этнические и религиозные, профессиональные, идеологические, возрастные и иные стереотипы.

Основной набор поведенческих стереотипов формируется в процессе социализации личности под воздействием макро- и микросреды, коллективного и индивидуального опыта, обычаев и традиций.

Причем решающая роль здесь принадлежит внешним источникам социального знания, а не познавательной активности нашего «Я».

Социальные стереотипы играют огромную роль в повседневном общении благодаря целому ряду своих особенностей.

1. Они как бы предопределяют восприятие конкретной жизненной ситуации, поскольку мы постигаем окружающую нас социальную действительность не напрямую, а опосредованно, через призму сложившихся в нашем сознании или усвоенных извне социальных стереотипов.

Показательным в этом отношении является эксперимент, проведенный известным психологом *А.А. Бодаевым*. В ходе эксперимента группе взрослых испытуемых были показаны несколько фотографий. Участники эксперимента, видевшие каждую фотографию в течение пяти секунд, должны были воссоздать образ человека, которого они только что видели. Говорилось, например: «Сейчас вы увидите портрет преступника или портрет героя и т.д.» Под влиянием предложенной установки оказались 35,3%, не испытали его заметного влияния — 54%, активно сопротивлялись предлагаемому стереотипу — 10,7% испытуемых.

Вот какие портретные характеристики были даны одному и тому же молодому человеку, изображенному на фотографии.

- «Этот зверюга понять что-то хочет. Умно смотрит и без отрыва. Стандартный бандитский подбородок, мешки под глазами, фигура массивная, стареющая, брошена вперед». (Установка на стереотип «преступник»).

- «Молодой человек лет 25—30. Лицо волевое, мужественное, с правильными чертами. Взгляд очень выразительный. Волосы всклокочены, небрит; ворот рубашки расстегнут. Видимо, это герой какой-то схватки, хотя у него и не военная форма — одет в клетчатую рубашку». (Установка — «герой»).

Полярность суждений об одном и том же человеке объясняется тем, что фотография сама по себе малоинформативна, и участники эксперимента были вынуждены воспроизводить признаки предложенного стереотипа.

2. Социальный стереотип «экономит мышление» за счет обезличивания и формализации общения. Идентификация с уже известным образцом предопределяет стандартную реакцию, позволяет использовать уже знакомую модель поведения, действовать как бы автоматически. Именно по этой причине официальное общение с незнакомыми и малознакомыми людьми происходит больше по стереотипу. Так, например, у каждого более или менее опытного продавца формируется набор стереотипов покупателей типа «внимательный» — «рассеянный»; «придирчивый» — «добродушный»;



«вежливый» — «хамоватый» и т.д., что позволяет продавцу, не задумываясь, вести себя соответствующим образом. В ряде случаев общение по стереотипу является единственно возможным.

3. Каждый социальный стереотип включает в себя *описание, предписание и оценку ситуации*, хотя и в разной пропорции, что вполне соответствует компонентам человеческого «Я».

4. Стереотипы очень стойки и зачастую передаются по наследству, от поколения к поколению, даже если далеки от реальности. Сюда можно отнести, например, свойственную многим веру в «доброту царя» (президента, генерального секретаря), который разом решит все проблемы и сделает нашу жизнь лучше.

И, наконец, чем дальше мы от социального объекта, тем в большей степени попадаем под влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип. В качестве примера можно сравнить расхожее мнение о женщинах легкого поведения и отношение к ним сотрудников милиции, вынужденных по долгу службы регулярно с ними общаться, — их оценка представительниц данной профессии является более объективной.

Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами. Рассматриваемые ниже приемы активно используются средствами массовой информации и вместе с тем небезынтересны с точки зрения практики делового общения.

*Навешивание ярлыков:* человека «подгоняют» под стереотип — «враг народа», «красно-коричневый», «популист», «бабник», «пьяница» и т.д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни, излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками.

*Блистательная неопределенность:* использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывает положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «демократия», «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т.д.

Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!».

*Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Это суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т.д.

Для делового общения в этом случае характерны аргументы типа: «В коллективе есть мнение...», «Коллектив считает, что...».

*Перенос:* использование старых символов, уже имеющих определенную ценность, например «верный ленинец». В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах:

- а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо;
- б) обезличенном — «Там знают!», «Сам в курсе», «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...», «Обсуждаем проблему, и тут зашел сам...» и т.д.;
- в) использование цитат — «Еще Сократ говорил, что...».

*Простонародность*, или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны — от переноски бревен на субботнике до поездок на работу общественным транспортом, рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду.

### **Практика делового общения**

Как «сломать» стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как носителя должности, а как личность?

Целесообразно использовать два приема.

1. *«Ищите хобби»* – прием с таким условным названием предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, дети, здоровье и т.д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. Примером может служить эпизод из фильма «Деловые люди» (по рассказам О. Генри). Грабитель, забравшийся в дом, неожиданно застаёт там хозяина, но вместо перестрелки их встреча закончилась совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь.

Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе и ваш интерес является искренним.

2. Достаточно подробно представленный в работе Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» этот прием примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность о том, что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

## Задания и упражнения

**Задание 1.** Выполните тест «Опросник Кроуна-Марлоу «Шкала социальной желательности» (Crowne-Marlowe Social Desirability Scale, CM SDS).

Опросник личностный. Разработан Д. Кроуном и Д. Марлоу в 1960 г. для диагностики мотивации одобрения.

Тест состоит из 33 утверждений (18 социально одобряемых и 15 социально неодобряемых образцов поведения), с каждым из которых испытуемый должен выразить согласие или несогласие.

Каждый ответ, совпадающий с ключом, оценивается в 1 балл. Итоговый показатель мотивации одобрения получают суммированием всех баллов. Этот показатель характеризует мотивационную структуру субъекта и, в частности, степень его зависимости от благоприятных оценок со стороны других людей, его ранимость и чувствительность к средовым и межличностным влияниям. Иными словами, шкала позволяет получить косвенную меру потребности человека в одобрении со стороны других людей.

Авторы шкалы руководствовались стремлением разработать инструмент, свободный от известной фиксированности на патологических симптомах, что в той или иной степени присуще ранее созданным шкалам. Кроме того, была поставлена задача дифференциации содержания утверждений от влияния собственно мотивов. Имеются данные о достаточно высокой валидности и надежности разработанной шкалы.

В России известен русскоязычный сокращенный вариант шкалы (20 утверждений), стандартизированный на выборке более 800 человек с последующей проверкой валидности и надежности (Ю. Л. Ханин, 1974, 1976).

Шкала применяется: при исследовании мотивации одобрения; для контроля за степенью установочного поведения и склонностью к соответствующим искажениям ответов в тестах (шкала лжи), при изучении предпочтительных средовых и межличностных влияний. Для оценки правдивости высказываний испытуемых в опросники нередко включают так называемые шкалы лживости или шкалы стремления к одобрению.

Инструкция. «Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то – «нет».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.
3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.

6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов: За каждый ответ, совпадающий с ключом начисляется 1 балл.

Ответы «Да» – на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20.

«Нет» – на вопросы 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов.

Интерпретация. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

**Задание 2.** Выполните тест «Шкала совестливости» (В.В. Мельников, Л.Т. Ямпольский).

Назначение. «Шкала совестливости» предназначена для измерения степени уважения к социальным нормам и этическим требованиям. Для лиц с высоким значением фактора совестливости характерны такие особенности личности, влияющие на мотивацию поведения, как чувство ответственности, добросовестность, стойкость моральных принципов. В своем поведении они руководствуются чувством долга, строго соблюдают этические стандарты,

всегда стремятся к выполнению социальных требований; высокая добросовестность обычно сочетается с хорошим самоконтролем.

**Инструкция.** На бланке для ответа вам предлагается ряд утверждений. При согласии с утверждением рядом с ним поставьте знак «+» («да»), при несогласии – знак «-» («нет»).

1. Я всегда строго соблюдаю принципы нравственности и морали.
2. Я всегда следую чувству долга и ответственности.
3. Я верю, что любые, даже скрытые поступки не окажутся безнаказанными.
4. Меня возмущает, что преступника могут освободить благодаря ловкой защите адвоката.
5. Я считаю, что соблюдение законов является обязательным.
6. Я считаю, что люди должны отказаться от всякого употребления спиртных напитков.
7. Если бы я должен был намеренно солгать человеку, мне пришлось бы смотреть в сторону, так как стыдно было бы смотреть ему в глаза.
8. Я люблю читать книги, статьи на темы морали и нравственности.
9. Меня раздражает, когда женщины курят.
10. Думаю, что существует одно-единственное правильное понимание жизни.
11. Когда кто-нибудь проявляет глупость или невежество, я стараюсь его поправить.
12. Я человек твердых убеждений.
13. Я люблю лекции на серьезные темы.
14. Я считаю, что всякую работу следует доводить до конца, даже если кажется, что в этом нет необходимости.

#### **Обработка и интерпретация результатов**

За каждый положительный ответ начисляется по 1 баллу и подсчитывается их сумма. Чем большую сумму баллов набрал опрашиваемый, тем больше у него выражены совестливость, чувство ответственности.

#### **Вопросы для повторения**

1. Перечислите факторы, детерминирующие человеческое поведение в деловом общении.
2. Расскажите об особенностях социальных стереотипов.
3. Назовите приемы ломки стереотипов в процессе установления неформальных отношений.
4. Раскройте понятие «социальная роль». Как она проявляется в деловом общении?

### 3. Манипуляции в общении

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

Конечно, в жизни встречаются ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель и мы вынуждены искать обходные пути. Допуская возможность разовой манипуляции, игры, цель которой – избежать затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках. По мнению Э. Шостома, существуют различные виды манипуляторов:

**активные манипуляторы** (эти люди не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми силой хитрого ума);

**пассивные манипуляторы** (некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем, или же, когда им не хватает сил справиться с жизненными трудностями, человеку удобнее занять пассивную позицию «Делайте со мной, что хотите!»);

**соребвующиеся манипуляторы** (такие люди воспринимают жизнь как постоянный турнир, а себе отводят роль бойца; для них важна постоянная битва, деловые партнеры рассматриваются как соперники или враги, реальные или потенциальные);

**безразличные манипуляторы** (эти люди играют в безразличие и индифферентность; стараются уклониться от контактов).

К числу характеристик манипуляции как метода воздействия на партнера можно отнести:

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

- манипуляции имеют скрытый характер воздействия (попытка манипулирования лишь тогда будет успешной, когда факт воздействия адресатом не осознается и конечная цель манипулятора ему неизвестна; для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и

действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них);

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

- манипуляция предполагает побуждение к совершению определенного действия.

Манипуляции – важный элемент деловых отношений и могут быть конструктивно использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов:

- во-первых, для создания ореола руководителя организации или подразделения;

- во-вторых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого не удастся ни одному руководителю;

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

Всю совокупность уловок-манипуляций, используемых в деловом общении (в спорах, дискуссиях, полемике), можно условно объединить в три группы: организационно-процедурные, психологические и логические манипуляции.

**Организационно-процедурные манипуляции** могут быть использованы организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов варианту обсуждения.

**Психологические манипуляции** основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда.

**Логические манипуляции** построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента.

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Конструктивное использование манипуляций призвано способствовать сохранению и развитию деловых отношений и личности партнеров. Следует

при этом иметь в виду, что обратное влияние манипулятивного общения на личность существует в тех случаях, когда в силу его частого употребления, хорошей техники использования и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще, человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляциям другими людьми (и тогда, когда это нужно и (когда это совершенно неоправданно). Вместе с тем манипуляции становятся негативными, когда насилие над личностью превышает уровень, диктуемый спецификой работы. Соответственно, коммуникативная культура предполагает умение не только конструктивно использовать манипуляции, но и противостоять им (табл. 1).

Таблица 1

Способы манипуляции	Способы защиты
1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»	Отказ от роли  К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...
2. Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...»	Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков
3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек
4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиях	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь	Подумайте: «А мое ли это дело?». Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным
6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите	«Заезженная пластинка» Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»



Весьма показательными признаками того, что вами манипулируют, являются, например, такие:

во время общения вы чувствуете дискомфорт, хотя видимых причин вроде бы нет;

вы заметили, что ваш собеседник постоянно «подстраивается под вас»: перенимает ваши жесты, копирует позу;

ближе к концу разговора вы уже толком не помните о тех исходных, первоначальных планах или намерениях, которые были у вас в начале беседы;

собеседник навязывает вам определенные качества, провоцируя определенные последующие действия («ну вы же очень ответственный человек, выручите всех», «все знают, что вы очень рассудительны, поэтому я и предлагаю вам очень взвешенное решение»).

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое;

стараются доказать руководителю, что в задании не было указаний на то, что сейчас требуется;

заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;

заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;

заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;

доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;

стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;

заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);

обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать;

берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;

используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т.д.

## **Задания и упражнения**

**Задание 1.** Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то, что вы предполагаете предпринять сейчас?

**Задание 2.** Придумайте различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха;
- г) пожилой мужчина интеллигентного вида.

**Задание 3.** Диагностика манипулятивного отношения (по шкале Банта).

Инструкция. Внимательно прочитайте (прослушайте) суждения опросника. Варианты ответов по всем суждениям даны на специальном бланке. Если вы считаете, что суждение верно и соответствует вашему представлению о себе и других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения отметьте степень вашего согласия с ним, используя предложенную шкалу: 5 – практически всегда; 4 – часто; 3 – иногда; 2 – случайно; 1 – очень редко.

### **Опросник**

1. Большинство людей ответят грубостью на грубость.
2. Большинство людей не верят во что-либо новое до тех пор, пока не испытают это на себе.
3. Тот, кто полностью доверяет другим людям, часто находится в затруднительном положении.
4. Большинство людей работают в полную силу только в том случае, если их заставляют это делать.
5. Даже самые отвратительные преступники имеют хоть капелючку приличия.
6. Каждый нормальный человек будет бороться за то, что важно для него, даже если это будет стоить ему рабочего места (не задумываясь о последствиях).
7. Большинство людей не задумываются о том, что для них плохо, а что хорошо.
8. Некоторые самые блестящие люди обладают самыми отвратительными пороками.
9. Большинство людей намного легче забывают смерть своих родителей, чем потерю собственности.
10. Многие люди любят похвалиться, когда для этого нет достаточных оснований.

11. Большинству людей нравится преодолевать сложные ситуации.
12. Большинство людей отличаются храбростью.
13. Природа так создала человека, что он способен достичь меньше того, чем ему хотелось бы.
14. Самая большая разница между преступниками и другими людьми заключается в том, что преступники были настолько глупы, что дали себя поймать.
15. Наилучший способ поладить с людьми – говорить им то, что они хотели бы услышать.
16. Более безопасно помнить о том, что люди имеют пороки, которые проявляются в самых неожиданных ситуациях.
17. По природе своей люди добры.
18. Неверно считать, что в мире каждую минуту рождаются подлецы.
19. Для человеческой природы характерно поступать только с выгодой для себя.
20. Большинство людей удовлетворяются тем, что похоже на правду, но не является таковой.

#### Обработка и интерпретация результатов

Баллы суммируются.

80 баллов и больше – высокий показатель;

60-80 баллов – средний показатель с тенденцией к высокому;

40-60 баллов – средний показатель с тенденцией к низкому;

40 баллов и меньше – низкий показатель.

#### Вопросы для повторения

1. Что такое «манипуляции в общении»?
2. Расскажите о приемах манипуляции в деловом общении
3. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?
4. Как противостоять манипуляциям в общении?
5. К каким приемам прибегают недобросовестные работники?

#### 4. НЛП в деловом общении

Общаясь и взаимодействуя с окружающими людьми, мы накапливаем определенный опыт, в котором отражены наши победы и неудачи. В зависимости от ситуации мы, как правило, выбираем такой вариант поведения, который приносит нам успех. Если в копилке подобного случая и, соответственно, опыта нет, то приходится включать творчество, импровизацию, активизировать наше сознание, рисковать. НЛП предлагает нам в таких ситуациях достигать поставленной цели, используя свою гармоничность. Быть в гармонии с собой и другими означает слово «синтония». Синтоническая модель предполагает выявление ведущего канала восприятия и построение общения на «языке» собеседника.

Например, собеседник с преобладающей зрительной (визуальной) системой лучше воспринимает информацию в зрительных образах. Следовательно, услышав «родную» речь, он проникнется к вам большим доверием, чем к собеседнику, использующему в общении слова, характеризующие чувственную систему восприятия. Человек не заостряет внимания на том, почему у него по отношению именно к вам возникли положительные эмоции, и сложилось позитивное мнение. Объяснить этот факт он, как правило, затрудняется. Как узнать, какую систему предпочитает человек?

Человек с преобладанием *зрительного восприятия (визуал или визуалист)*, формируя мысль, перебирает и просматривает в памяти картинки. Его взгляд при этом расфокусирован на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, можете помешать такому человеку думать: он будет пребывать в растерянности и даже может рассердиться. Комфортное общение происходит, когда расстояние, в зависимости от ситуации, находится в пределах 120 – 200 см. В речи людей визуалов преобладают слова: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу», «что вы имеете в виду» и т.п. Темп речи у них быстрый, ярко выраженная жестикуляция на уровне плеч. Чем эмоциональнее человек, тем выше к голове его жесты. Для этой категории главное в общении – контакт глаз. Если в момент его речи не смотреть ему в глаза, то это воспринимается как отсутствие интереса к обсуждаемой проблеме и собеседнику, и может вызвать раздражение, другие негативные моменты.

Человек, доверяющий больше тому, что *слышит – аудиал или аудиалист*. Такому человеку трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии, или идут вниз и вправо (вправо, если вы смотрите на собеседника). Жестикуляция, как правило, на уровне грудной клетки с неярко выраженной амплитудой. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «критика» и т.п. В момент формулирования мысли они отводят взгляд от глаз собеседника, избегая отвлечения внимания от процесса мышления. Когда слушают собеседника, голову они стараются наклонить слегка набок, поворачивая к говорящему свое «ведущее» ухо. Оптимальное расстояние в общении с ними примерно находится в пределах 60 – 120 см.

Люди с *чувственной репрезентативной системой (кинестетик или кинестет)* прежде чем сказать, прислушиваются к своим чувствам и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз влево (для наблюдающего). В речи преобладают слова: «касаться», «трогать», «ощутимый», «болезненный», «тяжелый», «я чувствую проблему», «тяжко на душе» и т.п. Жестикуляция, как правило, на уровне живота. Движения плавные с большой амплитудой. Дыхание глубокое, речь неторопливая. В момент монолога цвет лица розовеет, как говорят «покраснел от нахлынувших чувств». Дистанция комфортного общения 30 – 60 см. Передавая

информацию, они стараются подойти очень близко к собеседнику, прикоснуться к нему, взять под руку, теревить пуговицу вашей одежды. Таким образом у них складывается впечатление, что информация максимально полно дойдет до собеседника. Для них оказывается неожиданностью, когда их собеседник (например, аудиал или визуал) перестает слушать и переключается на нейтрализацию неожиданно возникшего у него дискомфорта. Вскрывается это в момент возникшего вопроса со стороны кинестета, а собеседник, кроме как о своем отрицательном настроении, сказать ничего не может.

К классической триаде людей добавляют и еще один тип – «*рассудочных людей*» или «*компьютеров*» – это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Движения их глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «надо разобраться», «проанализируем», «взвесим», «сопоставим», «систематизировать» и т.п. При внешнем спокойствии в этот момент идет активная мыслительная деятельность. Жестикация на уровне грудной клетки, речь монотонна.

В качестве наглядности можно привести таблицу 2 со словами, обозначающими одно и то же, но используемыми по-разному людьми с различными системами восприятия и передачи информации.

Таблица 2

Неопределенные	Визуальные	Аудиальные	Кинестетические
Установка	Точка зрения	Комментарий, мнение	Направленность
Обдумать	Осветить	Обговорить	Прочувствовать
Проявлять настойчивость	Всматриваться, высматривать	Вслушиваться, выслушивать	Добиваться, упорствовать, держаться
Продемонстрировать	Показать	Объяснить	Рассортировать, раскидать
Заметный, привлекающий внимание	Яркий, показательный, бросающийся в глаза	Громкий, оглушительный	Поразительный, прилипчивый, упорный
Быть внимательным	Присматриваться, приглядываться	Прислушиваться	Беспокоиться, волноваться
Игнорировать	Упускать из виду	Не услышать	Пропустить
Изложить	Показать	Рассказать	Провести
Напомнить о чем-либо	Выглядеть знакомым	Согласовываться с чем-либо, быть созвучным	Состыковываться, соприкасаться
Привлечь внимание к чему-либо	Указать	Намекнуть	Коснуться
Давайте подумаем	Давайте рассмотрим	Давайте обговорим	Давайте прикинем

Основные отличительные и ярко выраженные признаки, характерные для данной типологии, приводятся в табл. 3.

Таблица 3

	<b>Визуалист</b>	<b>Кинестетик</b>	<b>Аудиалист</b>	<b>«Компьютер»</b>
<b>Употребляемые слова</b>	Смотреть, наблюдать, яркий, люблюсь	Чувствовать, ощущать. теплый, обожаю	Звучать, слышать, тон, громкий	Понимать, знать, анализировать, интересно, логично
<b>Поза</b>	Голова вверх, спина прямая	Спина согнута, голова опущена	Голова склонена набок	Прямая поза, руки скрещены
<b>Движения</b>	Напряженные, резкие	Раскрепощенные	Средние	Однообразные
<b>Жесты</b>	На уровне шеи, головы, плеч	На уровне живота	На уровне грудной клетки	На уровне грудной клетки
<b>Дыхание</b>	Неглубокое, верхом легких	Глубокое дыхание, низ живота	Ровное дыхание всей грудью	Неглубокое
<b>Речь</b>	Быстрая, громкая, высокий тон	Медленная, негромкая, низкий грудной голос	Выразительная, мелодичный голос	Монотонный голос
<b>Правила слушания</b>	Видеть, чтобы слышать	Приблизиться поближе. Чувствовать, чтобы слышать	Не видеть, чтобы слышать	Никакого контакта глаз
<b>Движения глаз (для наблюдателя)</b>	Вверх влево, вверх вправо, прямо	Вниз влево, иногда вниз перед собой	Влево, вправо, по горизонтали, вниз вправо	В сторону, вправо, голова поднята вверх
<b>Цвет лица</b>	Бледнеет во время монолога	Розовеет во время монолога	Нормальный во время монолога	Нормальный во время монолога

Естественно, что каждый человек владеет всеми видами воспоминания, но одна из этих систем представления сознанию информации обычно развита лучше других. При воспоминании образов из менее развитой системы человек обычно опирается на более развитую, ведущую. Если у вас, скажем, лучше работает зрительное (визуальное) представление, то звук шума моря вы сможете воссоздать у себя, зрительно представляя образ морского берега, т.е. развитая система становится как бы поисковой. Запоминая важную информацию, переведите ее вначале в ведущую систему, а затем во все остальные, например тем, у кого визуальный тип, номер телефона лучше представить написанным, затем его проговорить и мысленно написать рукой.

Полимодальный «компьютерный тип» может получиться из кинестетика для абстрагирования от неприятных чувств.

## Задания и упражнения

**Задание 1.** Определение ведущей репрезентативной системы.

**ПРОЦЕДУРА.** Определение ведущей системы восприятия (визуальной, аудиальной или кинестетической) проводится на основе неформализованного наблюдения и беседы с испытуемым. Наиболее тщательно анализируются особенности речи и частота использования характерных для каждого типа восприятия слов, в частности:

**ВИЗУАЛЬНАЯ СИСТЕМА.** Картина, точка зрения, перспектива, видение, угол зрения, аспект, горизонт, иллюзия, экран.

Видеть, представлять, появляться, замечать, освещать, описывать, различать, иллюстрировать, прояснять, наблюдать, смотреть, показывать, затемнять.

Четкий, блестящий, ясный, цветной, размытый, светящийся, большой, маленький, открытый, закрытый, изолированный, удаленный, узкий, широкий.

Я вижу, о чем вы говорите. Видеть в розовом свете. Пролить свет. Быть на виду. Показать в истинном свете. На первый взгляд.

**АУДИАЛЬНАЯ СИСТЕМА.** Тон, слово, крик, интонация, симфония, речь, шепот, голос, болтовня, монолог, диалог, музыка, ритм, мелодия, эхо, песня.

Слушать, усиливать, гармонировать, говорить, рычать, молчать, звать, напевать, объявлять, спрашивать, выражать, обсуждать, излагать, кричать, звонить.

Говорящий, шумный, молчаливый, глухой, немой, болтливый, мелодичный, неслыханный.

Говоря иными словами. Задавать тон. Напрячь слух.

**КИНЕСТЕТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА.** Тяжесть, дыхание, чувство, напряжение, нагрузка, вес, давление, удар, контакт, движение, температура.

Касаться, трогать, поражать, ошупывать, стучать, мять, брать, смягчать, сжимать, держать, ощущать, стабилизировать, шевелиться.

Чувствительный, осязаемый, крепкий, парализованный, холодный, душевный, раздраженный, ледяной, твердый, вялый, закоренелый, невыносимый.

Чувствовать проблему. Камень с души свалился. Развязывать узел. Вбивать клин. Наложить лапу. Резать подметки на ходу. Крепко держаться.

Помимо особенностей речи, предметом наблюдения, анализа и беседы могут являться:

любимые занятия, хобби;

оптимальная форма отдыха;

оптимальный способ получения информации, например, понимание нового материала, ориентация в незнакомом месте;

как описывает предметы или события;

о чем любит вспоминать;  
любимые предметы; почему они любимые;  
насколько разборчив и что больше всего ценит в одежде и прочее.

### Вопросы для анализа

1. Какова ведущая репрезентативная система испытуемого? Почему? Если ведущую систему выделить не удалось, то почему?
2. Оцените соотношение развития трех репрезентативных систем.
3. Предложите меры по улучшению когнитивных процессов испытуемого (работа, учеба, любая деятельность с информацией), по оптимизации отдыха и общения, а также общения с ним окружающих.

Определение репрезентативной системы по любимым предметам, занятиям, особенностям воспоминаний и тому подобное, как правило, не вызывает трудностей. Отметим лишь, что у аудиалов предмет может оказаться основой для рассказывания истории, события или случая; даже описание для них – часто лишь повод для разговора или рассказа. Предмет становится любимым для аудиала не в силу своих собственных свойств, а потому что связан с приятным событием или значимым человеком (например, платье, как у куклы Барби).

Определение ведущей репрезентативной системы нередко не удается, потому что она бывает различной для разных задач или ситуаций – например, для воспоминаний и для решения мыслительных проблем.

**Задание 1.** Выполните тест для определения ведущей репрезентативной системы (авторы Ф. Пуселик и Б. Люис).

**Инструкция.** Перед вами четыре высказывания. Они не закончены. Под каждым из них имеются четыре окончания. Обозначьте окончание, которое больше всего подходит вам, – цифрой 4; которое немного меньше подходит вам – цифрой 3 и т.д. Поставьте 1 перед окончанием, которое меньше всего подходит вам. Прodelайте это под каждым из четырех высказываний. Высказывания под номером 5 закончены, но они разные, и поэтому их надо также оценить.

После этого будет подсчет очков в таблице.

1. Я принимаю важные решения, основанные на:  
хорошо проверенных чувствах;  
том, что звучит лучше;  
том, что выглядит для меня лучше всего;  
точном, старательном изучении вопроса.
2. Во время спора на меня чаще всего влияет:  
тон голоса другого человека;  
могу ли я или нет ясно видеть точку зрения другого человека;  
логика аргументов другого человека;



чувствую я или нет, что я в контакте с другими настоящими чувствами этого человека.

3. Я могу очень просто понять свое настроение с помощью:

того, как я одеваюсь;  
чувств, которые я разделяю;  
слов, которые я выбираю;  
своего тона голоса.

4. Для меня просто:

подобрать идеальную громкость и звучание на стерео системе;  
выбрать наиболее интеллектуальные места, по интересующему меня предмету;  
выбрать чрезвычайно удобную мебель;  
выбрать комбинации (сочетания) насыщенных цветов.

5. В оценке окружающей ситуации:

Я буквально настраиваюсь на звуки в моем окружении.

Я хорошо умею осмысливать новые факты и данные.

Я очень чувствителен к тому, как предметы одежды воздействуют на меня.

Я сильно реагирую на цвета и на то, как выглядит комната.

Подсчет очков при проведении теста:

а) в каждый из пяти блоков последовательно занесите выставленные вами баллы;

б) заполните таблицу, перенеся баллы из блоков в соответствующую строку таблицы. Сложите баллы, связанные с каждой буквой;

в) сравнение баллов «итого» даст информацию о предпочтении той или иной репрезентативной системы.

1. \_\_\_\_\_ *K*  
\_\_\_\_\_ *A*  
\_\_\_\_\_ *V*  
\_\_\_\_\_ *D*

3. \_\_\_\_\_ *V*  
\_\_\_\_\_ *K*  
\_\_\_\_\_ *D*  
\_\_\_\_\_ *A*

5. \_\_\_\_\_ *A*  
\_\_\_\_\_ *D*  
\_\_\_\_\_ *K*  
\_\_\_\_\_ *V*

2. \_\_\_\_\_ *A*  
\_\_\_\_\_ *V*  
\_\_\_\_\_ *D*  
\_\_\_\_\_ *K*

4. \_\_\_\_\_ *A*  
\_\_\_\_\_ *D*  
\_\_\_\_\_ *K*  
\_\_\_\_\_ *V*

	<i>V</i>	<i>K</i>	<i>A</i>	<i>D</i>
1				
2				
3				
4				
5				
Итого				

*V* – визуальная система;

*A* – аудиальная система;

*K* – кинестетическая система;

*D* – дискретная система.

## Вопросы для повторения

1. Дайте определение НЛП.
2. Раскройте смысл синтонической модели общения.
3. Расскажите о применении НЛП в самосовершенствовании.
4. Что означает термин «ведущая репрезентативная система»?
5. Дайте определение референтной системы.
6. Раскройте особенности человека с преобладанием кинестетической системы восприятия.
7. Дайте характеристику собеседнику с преобладанием визуальной системы.
8. Как с помощью НЛП развить свою наблюдательность?
9. Дайте характеристику собеседнику с преобладанием аудиальной системы.

## 5. Профилактика стрессов в деловом общении

По классическому определению Ганса Селье, **стресс** является неспецифическим ответом организма на любое предъявленное ему требование, и этот ответ представляет собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к возросшим требованиям.

В динамике стрессового реагирования Г. Селье видит *три фазы*:

- 1) реакцию тревоги, проявляющуюся в срочной мобилизации защитных сил и ресурсов организма;
- 2) фазу сопротивления, позволяющую организму успешно справляться с вызвавшими стресс воздействиями;
- 3) фазу истощения, если слишком затянувшаяся и чересчур интенсивная борьба приводит к снижению адаптационных возможностей организма и его способности сопротивляться разнообразным заболеваниям.

**Стрессорами** могут быть и физические раздражители и психические как реально действующие, так и вероятные. Человек реагирует не только на действительную физическую опасность, но и на угрозу или напоминание о ней. Психическими стрессорами являются необходимость принятия особо ответственных решений, быстрой перестройки при резкой перемене стратегии поведения, неудовлетворяющие темпы продвижения по службе, конфликты.

Индивидуальная выраженность стресса определяется в значительной мере осознанием человеком своей ответственности за себя, за окружающих, его установкой на свою роль в создавшейся ситуации.

Значительную часть стрессов мы получаем в результате конфликтов, порожденных различными производственными ситуациями. При этом в любом случае оказывается затронутой вертикаль деловых отношений: руководитель — подчиненный. Ведь даже если конфликтуют между собой рядовые сотрудники, руководитель не может не вмешиваться в ход разрешения конфликта. Поэтому рекомендации по профилактике стрессов, формулируемые управленческой психологией, развернуты как бы на два фронта: руководителям, в чьи обязанности вменяется снижать уровень

стресса у сотрудников, и подчиненным, которым предлагается беречься от стрессов самим и не служить стрессодателями для других.

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, *руководитель* должен прислушаться к следующим рекомендациям.

## **Практика делового общения**

### **Антистрессовое руководство**

Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности поручаемых заданий – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

Не пренебрегайте бюрократией, то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид.

Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал).

Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.

Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

Если возникла необходимость кого-то покритиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д.

Выполнение руководителями этих несложных в принципе рекомендаций может весьма существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

Одновременно в тех же целях шаг навстречу начальникам предлагается сделать и *подчиненным*. Страдающим от стрессов на работе обычно предлагают примерно такой перечень методов минимизации стрессов.

## **Антистрессовое подчинение**

Если вас не устраивают условия и содержание труда, заработная плата, возможности продвижения по службе и прочие организационные факторы, постарайтесь тщательно проанализировать, насколько реальны возможности вашей организации по улучшению этих параметров (то есть для начала выясните, есть ли за что бороться).

Обсудите ваши проблемы с коллегами, с руководством. Позаботьтесь при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся – вы просто хотите решить рабочую проблему, которая, возможно, касается не только вас.

Постарайтесь наладить эффективные деловые отношения с вашим руководителем. Оцените масштаб его проблем и помогите ему разобраться в ваших. Руководители, как правило, нуждаются в обратной связи, но не всегда в состоянии ее наладить.

Если вы чувствуете, что объем поручаемой вам работы явно превышает ваши возможности, найдите в себе силы сказать нет. Позаботьтесь при этом о взвешенном и тщательном обосновании своего отказа. Но не захлопывайте двери: объясните, что вы совсем не против новых заданий... если только вам позволят освободиться от части старых.

Не стесняйтесь требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых вам заданий.

Если возникает производственный конфликт ролей, то есть заведомая противоречивость предъявляемых требований (вам, к примеру, поручили составить важный отчет, но не сняли обязанности отвечать на беспрестанные телефонные звонки клиентов), не доводите дело до печального финала, когда придется оправдываться в невыполнении того или другого задания. Ставьте на обсуждение проблему несовместимости порученных вам дел сразу, фокусируя внимание руководства на том, что в итоге пострадает дело, а не вы лично.

При напряженной работе ищите возможность для кратковременного отключения и отдыха. Опыт свидетельствует, что двух 10–15 минутных периодов расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.

Полезно также помнить о том, что неудачи в работе редко бывают фатальными. При анализе их причин лучше сравнивать себя не с канатоходцем, не имеющим права на ошибку, а, допустим, с футбольным форвардом, у которого из десятков попыток обыграть защитников удачными оказываются от силы одна-две, но и такого их числа порой бывает достаточно. Набираться опыта на собственных ошибках – ваше естественное право (хоть и не записанное в Конституции).

Обязательно разряжайте свои отрицательные эмоции, но в общественно-приемлемых формах. Социально одобряемое управление своими эмоциями заключается не в подавлении их, а в умении находить подходящие каналы для их отвода или выпуска. Находясь в сильном

раздражении, не хлопайте дверью и не кричите на коллег, а найдите способы выплеснуть свой гнев на что-нибудь нейтральное: сломайте пару карандашей или начните рвать старые бумаги, имеющиеся, как правило, в любой организации в немалом количестве. Дождитесь, наконец, вечера или выходных и дайте себе любую физическую нагрузку – лучше такую, где надо по чему-нибудь бить (футбол, волейбол, теннис, на худой конец и выбивание ковров подойдет).

Старайтесь не смешивать личные и служебные отношения и т.д.

Среди подобных рекомендаций по снижению уровня стрессов, формулируемых современной управленческо-психологической мыслью, встречаются и довольно неожиданные, идущие вразрез с общепринятыми представлениями. Так, например, широко распространено убеждение, что достаточно надежной защитой от стрессов, получаемых на работе, служит крепкая семья, прочный тыл, в которой атакуемый служебными стрессами работник находит утешение и поддержку. Однако все не так просто. Американские исследователи Сьюзан У. Кобаса и Марк К. Пьюсетти, обследовавшие около двух сотен работников среднего управленческого звена и выше в одной из крупных компаний, зафиксировали странный феномен. Оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Этот факт подтверждался даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность. Суть данной ситуации была истолкована так, что семьи работников оказывают им несколько не ту поддержку, которая требуется для преодоления стрессов на работе.

В то время как производственная ситуация требует от них, скажем, дисциплины или мобилизации всех сил, семья может поддерживать не самые уместные в такой момент качества — обиды на коллег и руководство, жалость к себе, перекладывание вины на других или на обстоятельства и т.д. Вывод, наверное, очевиден: вовсе не всякая поддержка семьи может служить надежным убежищем от стресса.

Перечисленные выше рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих группах поневоле носят достаточно общий характер. Конкретная же стрессовая ситуация всегда уникальна, поскольку не в последнюю очередь определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.). Кроме того, наша восприимчивость к стрессам на работе в немалой степени зависит от общего жизненного фона, то есть от того, насколько успешно мы умеем выходить из стрессовых ситуаций, порождаемых общесоциальными, семейными, возрастными и прочими факторами. В сущности, профессиональные стрессы — это всего лишь один из многих видов одолевающих нас стрессов. Он, конечно, имеет свою специфику. Но физиологическая-то природа стрессов одна и та же. Поэтому человек, закаленный в преодолении разных

жизненных барьеров и неприятностей, очевидно должен успешнее других справляться и с профессиональными стрессовыми ситуациями.

Таким образом, один из ключей к успеху в преодолении служебных стрессов заключен в *общей жизненной стратегии* индивида, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

### Задания и упражнения

**Задание 1.** Выполните тест «Какова ваша устойчивость к стрессу?»

Содержащиеся в анкете симптомы стресса могут послужить предупреждением, особенно если они проявляются у вас довольно часто. Отметьте одну из трех соответствующих колонок галочкой.

	Часто/сильно	Редко/иногда	Нет/никогда
1. У меня слишком высокое кровяное давление	2	1	0
2. У меня бывают приступы тошноты	2	1	0
3. Я боюсь заболеть	2	1	0
4. Я чувствую себя беспомощным	2	0	0
5. У меня бывают кошмары	2	1	0
6. У меня дрожат ноги/руки	2	1	0
7. Я часто просыпаюсь	2	0	0
8. Мои кисти/стопы холодные	2	1	0
9. Я не могу правильно дышать	2	1	0
10. Я чувствую слабость	2	1	0
11. У меня потные руки/лоб	2	0	0
12. У меня боли в шее	2	1	0
13. Я не могу сосредоточиться	2	0	0
14. У меня нарушено пищеварение	2	1	0
15. Я страдаю низким кровяным давлением	2	1	0
16. Я раздражителен в личной жизни	2	1	0
17. Я раздражителен на работе	2	1	0
18. У меня бывают приступы мигрени	2	1	0
19. Я испытываю внутреннее беспокойство	2	1	0
20. Я страдаю от болей в желудке	2	2	0
21. Мне постоянно хочется спать	2	1	0
22. Мое сердце бешено стучит или прерывисто бьется	2	2	0
23. У меня словно ком застревает в горле	2	2	0
24. Я чувствую стеснение в груди	2	2	0
25. Я нервозен	2	1	0
26. Меня бросает в жар	2	1	0
27. Слезы душат меня	2	2	0
28. У меня бывают головные боли	2	1	0
29. Бывают спазмы определенных групп мышц	2	1	0
30. Меня одолевают страхи	2	2	0
31. У меня бывают головокружения	2	1	0
32. У меня болит спина и поясница	2	1	0
33. Я не могу уснуть	2	1	0
34. Присовокупите сюда дополнительно все те проблемы, которые гнетут вас в настоящее время на работе и дома			

## Обработка результатов:

Подсчитайте очки во всех пунктах, где у вас есть отметки галочкой.

Оцените каждую проблему по трехбалльной шкале в зависимости от тяжести ее воздействия на вас:

незначительно – один балл;

средне – два балла;

сильно – три балла.

Добавьте полученные баллы к сумме очков пункта 1.

## Подсчитаем результаты:

**От 0 до 12 баллов.** Вы можете радоваться своей относительно здоровой стрессовой устойчивости. Если вы в данный момент прибегнете к мерам по преодолению стресса, то они, в первую очередь, будут иметь для вас профилактическое значение. Вы можете ожидать, что ваши недомогания, если они вообще есть, постепенно пойдут на убыль или вовсе исчезнут.

**От 13 до 27 баллов.** У вас уже проявляются цепные реакции физических и умственно-психических нарушений. Вам необходимо как можно скорее начать использовать в повседневной жизни упражнения по преодолению стресса. Уже через несколько недель в вашем состоянии наступит заметное улучшение благодаря ослаблению стрессовых симптомов или их снятию, а также повысится работоспособность.

**От 28 баллов и выше.** Вы глубоко увязли в замкнутом круге чрезмерных напряжений, чувствительных нагрузок и заметного расстройства здоровья. Вы должны предпринять какие-то целенаправленные действия против одолевающего вас стресса, чтобы тем самым вернуть себе спокойствие, уверенность, работоспособность.

## Задание 2. Выполните тест «Тест на оценку стрессоустойчивости».

Данный тест на оценку стрессоустойчивости был разработан ученым-психологом Медицинского центра Университета Бостона. Необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к вам вообще не относится.

Предлагаются следующие ответы с соответственным количеством очков:

почти всегда – 1;

часто – 2;

иногда – 3;

почти никогда – 4;

никогда – 5.

### Задание 3

#### Подвержены ли Вы стрессу?

1. Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день.
2. Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю.
3. Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен.
4. В пределах 50 километров у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться.
5. Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю.
6. Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день.
7. За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок алкогольных напитков.
8. Ваш вес соответствует Вашему росту.
9. Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности.
10. Вас поддерживает Ваша вера.
11. Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью.
12. У Вас много друзей и знакомых.
13. У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете.
14. Вы здоровы.
15. Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо.
16. Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы.
17. Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю.
18. Вы можете организовать Ваше время эффективно.
19. За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков.
20. У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня.

Теперь сложите результаты Ваших ответов и из полученного числа отнимите 20 очков.

Если Вы набрали *меньше 10 очков*, то Вас можно обрадовать, в случае если Вы отвечали еще и честно, – у Вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям и воздействию стресса на организм, Вам не о чем беспокоиться.

Если Ваше итоговое число *превысило 30 очков*, стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на Вашу жизнь, и Вы им не очень сильно сопротивляетесь.

Если Вы набрали *более 50 очков*, Вам следует серьезно задуматься о Вашей жизни – не пора ли ее изменить. Вы очень уязвимы для стресса.

Взгляните еще раз на утверждения теста. Если Ваш ответ на какое-либо утверждение получил 3 очка и выше, постарайтесь изменить свое поведение, соответствующее данному пункту и Ваша уязвимость к стрессу снизится. Например, если Ваша оценка за 19 пункт – 4, попробуйте пить хотя бы на одну чашку кофе в день меньше, чем обычно.



Начните присматриваться к себе внимательнее сейчас, а не тогда, когда уже будет поздно.

### **Вопросы для повторения**

1. Что следует понимать под словом стресс?
2. Перечислите какие вы знаете стрессоры?
3. Назовите фазы стресса и раскройте их смысл.
4. Надо ли убегать от стрессов?
5. Каковы основные причины профессиональных стрессов?
6. Всегда ли вредны отрицательные эмоции?
7. Назовите реакции людей при стрессе.
8. Назовите приемы снятия стресса.

## 6. Невербальное общение



Рис. 3. Схема общения

## Жестикуляция в деловом разговоре

<b>Жесты уверенности</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</li> <li>2) кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</li> <li>3) во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</li> <li>4) руки в карманах, большие пальцы снаружи;</li> <li>5) одна рука обхватывает другую в области ладони</li> </ol>
<b>Жесты неуверенности, раздражения</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) прижатые вплотную к бокам локти;</li> <li>2) ёрзание в кресле;</li> <li>3) одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;</li> <li>4) человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</li> <li>5) потирание уха</li> </ol>
<b>Жесты, выражающие агрессивность</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;</li> <li>2) поза на стуле «верхом»;</li> <li>3) руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин - агрессивность</li> </ol>
<b>Жесты несогласия</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);</li> <li>2) прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</li> <li>3) ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</li> </ol>
<b>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) рука у щеки;</li> <li>2) один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</li> <li>3) почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</li> <li>4) почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</li> <li>5) манипуляции с очками;</li> <li>6) рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</li> </ol>

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

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

## 7. Гендерный аспект коммуникативного поведения

*Совместный труд мужчин и женщин – это огромный шаг вперед, но вместе с тем и огромная проблема, требующая решения.*

Дж. Грэй

Общение с противоположным полом представляет трудность для людей, начиная с самого раннего возраста. Уже маленькие дети понимают, что мальчик с девочкой разговаривают не так, как мальчик с мальчиком или девочка с девочкой. Есть целый ряд очень важных объективных причин, которые приводят к проблемам в общении между мужчинами и женщинами. Знать эти причины и предвидеть их последствия должен любой грамотный человек. Эти причины связаны прежде всего с теми объективными «природными» различиями между мужчинами и женщинами, которые сформировались в ходе эволюции человека и отражаются в их поведении и общении.

Природа создала мужчин и женщин неодинаковыми. Мужчины умирают раньше женщин, так как получают больше травм и ранений, больше подвержены воздействию стрессов – это результат характерного для мужчины интенсивного контакта с окружающей средой, потребности активного воздействия на среду, заложенной в мужском характере.

Мужчины и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикуляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т.д.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина,

отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина, не знающая, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

Мужчина добивается признания на работе, когда он делает нечто, свидетельствующее о его компетенции и умении. Заявляя о своих способностях и подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

Женщины достигают признания по-другому. Женщина поднимается в глазах подруг, проявляя заботу, участие и преданность. Успех определяется не широтой жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного неравнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые вами двигали. Компетентность и достижения для женщин – далеко не самое главное.

Чтобы преуспеть в отношениях с женщинами, мужчине необходимо учитывать эту разницу в оценках. Условно говоря, женщины начисляют по очку за каждое проявление участия – не важно, насколько оно значительно. Практически это означает, что много малых дел принесут мужчине больше, чем одно большое.

Очень часто бывает так, что новый руководитель-мужчина добивается более эффективной работы фирмы, но при этом напрочь отвращает от себя всех работающих там женщин. Очень скоро они либо увольняются, либо отказываются с ним работать. Эффективность эффективностью, но неприязнь со стороны женщин приводит к росту напряженности, что не лучшим образом сказывается на производительности труда и удовлетворении от работы. Работая бок о бок с женщинами, мужчины достигнут гораздо больших успехов, если станут помнить о необходимости поднимать себя в их глазах, способствуя взаимоподдержке и взаимоуважению.

Мужчины используют общение прежде всего для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ решения проблем, но еще и средство снизить напряженность,

почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег-мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Отыскивая или же предлагая решение, женщина склонна быть более лично ориентированной, чем мужчина. Ее слова передают не только информацию, но и чувства. Не претендуя на то, что ей известны все ответы, женщина автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Для мужчин такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают, что, если в речах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

Если мужчина-руководитель не будет обращать внимания на то, как подчиненные-женщины реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной. Мало того, когда мужчина чересчур прямолинеен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Мужчины на работе пользуются речью только по одному поводу, тогда как у женщин их для этого имеется целых четыре.

1. Нужно что-то обсудить. В этом отношении мужчины и женщины одинаковы.

2. Нужно предоставить или получить эмоциональную поддержку. Они могут вовсе ничего не сообщать – просто ставить вас в известность о своем эмоциональном состоянии. «Что за кошмарный день», – может сказать женщина своей собеседнице. «Да, денек», – ответит другая. Этот простой ответ богаче, чем кажется, расширявается он следующим образом:

«Ты мне безразлична, а потому я готова дать тебе свое сострадание и поддержку. Я знаю, как приятно, когда тебе кто-то сочувствует, так что я уделю толику своего времени тому, чтобы разделить твои переживания.

Я все понимаю. Быть может, мне сейчас и легче, но и я, случалось, переживала подобное. Я знаю, что это такое.

Я отдаю тебе должное. Ты сегодня, действительно, поработала как следует. Ты сделала все, что в человеческих силах. Ты полностью заслужила свое право чувствовать себя уставшей».

Но давайте разберемся, что происходит, когда вот это женское «кошмарный день» слышит мужчина. Скорее всего он ответит что-то вроде: «Да ну, не все так плохо!», «Бывало и хуже» или «Да ты у нас молодец, ты справишься!» Иными словами, вместо того, чтобы воспользоваться случаем выразить женщине свое сочувствие, он наивно полагает, что его подбадривание поможет ей смотреть на вещи менее мрачно. Но ей-то хотелось совсем не этого, и подобные речи оптимизма ей отнюдь не прибавят.

Ей не обязательно, чтобы с ней соглашались – ей нужна только поддержка сочувствием. Ответом на тот же «кошмарный день» может быть: «Ну да, одна проблема за другой!», «Слава Богу, сегодня пятница», «Передохнуть некогда»

Такого рода эмоциональная поддержка прямо противоположна реакции мужчин. Для снятия стресса им свойственно преуменьшать серьезность проблемы, тогда как женщины, наоборот, раздувают ее, а потом делятся своими бедами с подругами.

3. Нужно расслабиться. Разговор о проблемах помогает женщине снять напряжение еще и потому, что такое обсуждение позволяет ей разобраться в своих делах. Когда женщина беспорядочно повествует собеседнице об источниках своих неурядиц, она осмысливает сложившуюся ситуацию. И по мере того, как она излагает положение вещей, ей самой становится ясно, что многие из ее забот не столь важны, как казалось поначалу. А вот когда женские сетования слышит мужчина, ему порой кажется, что его сотрудница пытается свалить с себя часть забот на него. Для него ее слова звучат так: «У меня столько работы, я не могу все это сделать».

Чтобы снять стресс и почувствовать себя уверенней, мужчина мысленно разрабатывает стратегию своих действий. А вот женщина обретает ту же уверенность, просто изливая свои чувства – только после этого у нее начинает возникать ясный план. Большинство мужчин такого поведения не понимают и не приемлют. Разговоры о проблемах вместо разработки плана их решения – это не по-мужски, от таких вещей мужчин только хуже.

4. Говоришь, чтобы понять, что же собственно хочешь сказать.

Под воздействием стресса мужчины стремятся сосредоточиться и в результате бывают недовольны, когда их отвлекают. А вот женщин стресс заставляет рассеяться, поэтому у них возникает потребность поделиться избытком эмоций. Нередко женщина начинает делиться эмоциями в поисках хоть какой-нибудь поддержки, а мужчина думает, что она просто жалуется. С другой стороны, если к озабоченному мужчине обратиться с просьбой, он начинает ворчать, а женщина думает, что он недоволен или просто не хочет делать того, о чем она просит.

Женщинам легче всего утратить мужское уважение из-за того, что они, на первый взгляд, жалуются без причины. Иными словами, жалобы, сетования – это когда человек изливает отрицательные эмоции с целью исправления ситуации. Мужчины выражают свои отрицательные эмоции,



именно стремясь к каким-то переменам. Когда мужчине слышится сетование или обвинение, женщина чаще всего просто делится своими чувствами.

Если перед мужчиной встает проблема, с которой он ничего не может поделать, он попытается тут же о ней забыть. Он инстинктивно следует девизу: «Не можешь – забудь». Женщина рассуждает по-другому. «Если ничего нельзя сделать, можно хотя бы об этом поговорить». Беседа о разочарованиях и неурядицах помогает женщине успокоиться, снять стресс. У женщин неурядицы принято трансформировать в объединяющие переживания.

Мужчинам легко утратить доверие женщин из-за того, что они ворчат и, на первый взгляд, злятся в ответ на женские просьбы. Когда мужчина ворчит, женщина ошибочно заключает, будто ему не хочется, чтобы в нем искали опору. Но как только мужчина двинется в новом направлении, его протесты тут же сойдут на нет. Ворчащий мужчина – это совсем не то же самое, что ворчащая женщина. Когда женщина ворчит, внутренне против чего-то протестуя, она действительно начинает злиться. Именно поэтому женщины, услышав мужское ворчание, тут же отступает.

Женщины обычно высказывают наболевшее эмоционально. Эта склонность подкреплять жалобы отрицательными эмоциями серьезно вредит женской деловой репутации и обесценивает сами жалобы.

Выражать отрицательные эмоции при помощи риторических вопросов – один из самых легких способов для женщины убедить мужчин в своей некомпетентности. Когда клиентка, руководительница или сотрудница выражает свое недовольство или отчаяние при помощи риторического вопроса, мужчине важно понять: на него вовсе не нападают и ему нет нужды защищаться. Лично он здесь вообще ни при чем. Риторический вопрос означает, что женщина еще не пришла к определенному мнению. По существу, это хороший знак – она еще способна увидеть ситуацию в менее мрачных красках.

Сам факт, что мужчина о чем-то спрашивает, означает, что он еще способен свое мнение переменить. Когда риторический вопрос задает женщина, ответ ей не нужен – ей нужно быть выслушанной. Когда же допытывается мужчина, ему действительно нужно получить ответы. Когда огорченный мужчина задает вопросы, женщина может быть уверена, что его огорчение улетучится, как только она на эти вопросы ответит. В такой момент ей нужно перестать слушать и начать как следует защищаться.

Нежелание слушать – один из наиболее частых женских упреков в адрес коллег-мужчин. Мужчины напрасно думают, что, предлагая женщине скоропалительное решение, они производят на тех хорошее впечатление.

Мужчины же чаще всего упрекают женщин в том, что они задают чересчур много вопросов и чересчур стремятся все переиначить. У мужчин опускаются руки, когда женщина пытается улучшить то, что и так хорошо. Когда женщина увлечена работой, она стремится улучшить все, до чего сможет дотянуться.

Наши наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести.

Если женщины не хвастаются своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

Упоминание о проблеме для мужчин – это просьба дать совет. Поэтому мужчина-руководитель начинает сомневаться в способностях женщины, когда она принимается обсуждать вопрос, решение которого очевидно. Когда женщина заводит разговор о проблемах, мужчина думает, что ей нужен совет, в то время как его собеседница всего лишь дает ему возможность разобраться в ситуации, чтобы затем квалифицированно оценить ее собственное решение.

Если женщина хочет предложить какие-то изменения для улучшения ситуации, она обычно начинает с рассмотрения различных аспектов проблемы. Как правило, она заранее знает, чего хочет, но стремится таким образом обосновать свою позицию. Женщина-руководитель, сотрудница или клиентка вовсе не хочет, чтобы мужчина указывал ей, что делать. Ей нужно, чтобы ее как следует выслушали и только потом помогли принять собственное решение. Чтобы наладить взаимопонимание и сотрудничество с женщиной, мужчине нужно побольше слушать, побольше спрашивать, а уж потом – если потребуется – давать советы и предлагать решения.

Женщины на работе тоже ценят эффективность и результаты, но еще более важны для них такие вещи, как поддержка, доверие и общение. Они уделяют гораздо больше времени тому, чтобы поддержать друг друга, оказать помощь, заставить поверить в себя.

Женщины не носят униформы, подчеркивающей их профессионализм. Более того, им нравится каждый день представлять в новом облике – в зависимости от настроения.

Так как женщины не лезут из кожи вон, чтобы доказать свою профессиональную состоятельность, предложение помощи не воспринимается ими как оскорбление, а потребность в помощи – как признак слабости. Для мужчин же непрошенные советы – источник раздражения и недовольства.

Мужчины-профессионалы делятся на два типа. Первые в ответ на попытки женщин их изменить начинают ворчать, дуться и всячески противиться; вторые же легко соглашаются, но быстро об этом забывают и продолжают вести себя по-старому.

Мужчина стремится совладать со своим настроением, а женщина – его оправдать. Услышав от мужчины упрек в том, что она расстраивается по пустякам или делает из мухи слона, женщина станет упорствовать в своем дурном настроении, всячески его обосновывая.

Прямую просьбу мужчины обычно воспринимают лучше, чем советы и указания.

Обращаясь с просьбой, избегайте оборота «не могли бы вы...». Лучше говорить прямо.

Апеллируйте к конкретным фактам и не будьте многословны.

Не исходите из того, что мужчине нужна ваша помощь.

Не исходите из того, что мужчине интересно ваше мнение.

Коллективное обсуждение проблем нередко усугубляет стресс. При коллективных обсуждениях как раз женщины склонны говорить меньше, тем самым давая высказаться остальным. Для женщин – это обычная вежливость, а мужчины думают, что женщине просто нечего сказать.

Для мужчин коллективная работа означает, что у каждого человека есть свои сильные стороны, свои обязанности и свой участок работы. Будучи коллективом, сотрудники поддерживают друг друга, но ни в коем случае не нарушают границ. Для женщин коллективная работа означает, что обязанности, задачи и участки ответственности у сотрудников общие. Все работают вместе, и о четком разграничении «это мое, а это твое» речи не идет.

Проявлять отрицательные эмоции мужчины, как правило, избегают. В отличие от мужчин, для женщин проявление эмоций не является признаком слабости. Большинство мужчин инстинктивно отфильтровывают личные эмоции, а вот абстрактные выражают не стесняясь. С женщинами все наоборот: они склонны отфильтровывать абстрактные эмоции и свободно изливают личные.

Скажем, когда мужчина расстроен, ему вовсе не хочется услышать от женщины сочувственное: «Да, ты, должно быть, очень расстроен». У мужчин такая поддержка расценивается как снисходительность или унижение. А вот большинству женщин те же слова принесут уважение. Если у женщин неприятности, она высоко ценит, когда кто-то другой понимает, что ей приходится переживать, и проявлять к ней участие. Если мужчина расстроен, не нужно расстраиваться «для него». Если он обеспокоен, не изображайте для него беспокойство. Если он радуется, можно порадоваться вместе с ним, но грустить вместе с ним не стоит.

Лучший способ завоевать симпатии на работе – это проявлять положительные эмоции. Когда вы спокойны, вокруг вас возникает оазис спокойствия, и люди тянутся к вам. Когда вы способны оценить предоставляющиеся вам возможности, вы автоматически притягиваете к себе новые.

Женщина может уверять вас, что с ней все в порядке, в то время как вы будете ясно видеть, что ее что-то беспокоит. Когда мужчина говорит «все в порядке», он не просто сдерживается, но действительно не хочет говорить о своих чувствах.

Когда мужчина забывает о мелких просьбах, женщина принимает это как личную обиду. С точки зрения женщины, хорошая память на мелочи говорит о том, что вы с ней считаетесь.

У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина прерывает ее на полуслове. Но именно уместность замечания свидетельствует о том, что собеседник внимательно слушает. У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина заканчивает фразы за нее. Для мужчины это служит свидетельством того, что его правильно понимают. Мужчине может казаться, что он знает, к чему клонит женщина, но знать этого он не может – она и сама-то не уверена в этом до тех пор, пока к ней не придут нужные слова.

Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то нисколько не противятся его указаниям.

Коммуникативная грамотность как раз и предполагает, что мужчины должны знать и учитывать особенности женского поведения и общения, а женщины – мужского. Необходимо разговаривать на языке, понятном партнеру. Это означает, что женщина должна стремиться говорить с мужчиной на «мужском», понятном ему языке, а мужчина с женщиной – на «женском». Встречное движение обеспечит эффективное общение и коммуникативный успех.

### **Способы добиться расположения женщин**

1. Придя на работу, начните не с рабочих вопросов, а поздоровайтесь с женщиной персонально, назвав ее по имени.
2. Проявите интерес к семейным и личным делам женщины.
3. Замечайте перемены в ее кабинете и рабочей обстановке, комментируйте их.
4. Говоря с женщиной, называйте ее по имени. Помните имена ее мужа и детей.
5. Помните, что женщины гораздо более чувствительны к рабочей обстановке, и старайтесь сделать ее максимально комфортной. Предлагайте женщине помощь всякий раз, когда она поднимает что-то тяжелое.
6. Если женщина выглядит издерганной или перегруженной работой, замечайте это и выражайте сочувствие. Например: «У вас столько работы» или «Что за день сегодня!».
7. Обращайте внимание, когда женщина меняет прическу, и делайте ей комплименты.
8. Чаше хвалите женщину за выполненную работу.
9. Задавайте женщине конкретные вопросы о прошедшем рабочем дне, свидетельствующие о том, что вы знаете, чем она занимается.
10. Посылайте женщине материалы из Интернета и газетные вырезки, касающиеся ее работы или интересующих ее вещей.

11. Задавайте вопросы, допускающие развернутый ответ. Вместо «Вы закончили проект?» спросите «Как идут дела с проектом?»
12. Следите за своей словоохотливостью и учитесь больше слушать и задавать вопросы перед тем, как комментировать сказанное женщиной.
13. Подавляйте в себе искушение решать за женщину ее проблемы. Вместо этого постарайтесь проявить больше участия и спросите, как она сама собирается их решать. Не предполагайте изначально, что ей нужны ваши советы.
14. Время от времени устраивайте неофициальные встречи, где можно было бы свободно пообщаться. Независимо от того, руководитель вы, коллега или подчиненный, обязательно поинтересуйтесь, какого рода помощь вы можете оказать женщине, после чего выслушайте ее не перебивая. Дайте ей возможность выговориться.
15. Когда женщина говорит, ни в коем случае не смотрите на часы. Если вам требуется закончить разговор, скажите об этом прямо, без намеков. Например: «Прошу меня простить, я опаздываю на встречу. Давайте договорим в другой раз».
16. Удивите женщину неожиданным дружественным жестом. Женщины очень ценят такие вещи.
17. Приносите на работу фотографии, связанные с событиями вашей жизни, например, снятые во время отпуска, на дне рождения ребенка и т.д.
18. Опаздывая на встречу с женщиной, позвоните ей и предупредите.
19. Если женщина приехала из другого города, порекомендуйте ей местные достопримечательности, хорошие рестораны. Не думайте, что если она не просит о помощи, то не оценит ее.
20. Не бойтесь перехвалить ее достижения. Вместо «вы хорошо поработали» скажите: «Это действительно великолепная работа!»
21. Если ваши рабочие планы меняются, привлечите женщину к обсуждению новой тактики, чтобы она не почувствовала себя отторгнутой.
22. Если женщина обращается к вам с просьбой, выполнить которую – дело одной минуты, выполните ее тут же.
23. Приглашайте ее обедать с вами или всей вашей рабочей группой.
24. В обычных обстоятельствах делайте комплименты внешнему виду женщины, но избегайте делать это в официальной обстановке, когда мужчин представляют, упоминая все их титулы и заслуги. Представляйте ее не менее официально, упомянув о ее достижениях в работе.
25. Относитесь к своим ошибкам легко и самокритично. Следите за тем, чтобы ваши шутки не имели сексуального подтекста и никого не унижали.
26. Ободряйте женщину, если ей случится совершить оплошность. В ответ на ее: «Так я никогда не закончу эту работу», скажите, например: «У вас обязательно получится».
27. Если во время деловой встречи вы заметите, что женщина устала, занята или подавлена, предложите перенести разговор. Например, так: «Наверно,

сейчас не самое удачное время. Я перезвоню вам, и мы встретимся в другой раз».

28. Если женщина на что-то жалуется, не перебивайте ее. Прежде чем ответить или что-нибудь объяснить, утвердительным тоном перефразируйте ей сказанное: «Итак, вы говорите, что...», это придаст женщине уверенность в том, что вы не оспариваете ее слов и действительно услышали все, что она сказала.

29. Когда женщина говорит, повернитесь к ней лицом и не пытайтесь заниматься в это время чем-то еще. Слушая женщину, не смотрите по сторонам. Слушая женщину, поддерживайте с ней зрительный контакт.

30. Спрашивайте женщину о том, что ей осталось сделать. Нередко женщины испытывают облегчение уже оттого, что получили возможность рассказать кому-нибудь о своей работе. Это помогает им собраться с мыслями и успокоиться. Не следует, однако, указывать женщине, как ей поступать.

31. Женщины обращают гораздо большее внимание на то, как человек одевается.

32. Проявляйте гибкость при составлении рабочего расписания, чтобы в случае домашних неприятностей женщина имела возможность уйти. Всячески старайтесь поддерживать равновесие между работой и семейной жизнью сотрудников.

33. Помните дату ее рождения. Отправьте ей открытку, пригласите на обед или сделайте скромный подарок.

34. Ведя машину, будьте особенно внимательны к тому, чтобы женщине было удобно. Мужчине не составит труда попросить другого мужчину ехать медленней, а вот женщине, возможно, не захочется выглядеть излишне чувствительной.

35. Обращайте внимание на настроение женщины и реагируйте на него, например: «Вы сегодня выглядите такой счастливой» или «Кажется, вы несколько устали». После этого поинтересуйтесь причиной того или иного настроения.

36. Оставляя женщине записку, пишите ясно и разборчиво, чтобы ей не приходилось долго разбираться, что вы хотели сказать. Женщины высоко ценят аккуратность.

37. Приветствуя женщину, встаньте.

38. Всегда представляйте собеседницу, когда к вашему разговору подключается кто-то еще.

39. Представляя женщину, указывайте ее имя и должность. В ярких красках опишите ее роль в деятельности фирмы или в обсуждаемом проекте.

40. Перед тем как сменить тему разговора, убедитесь, что она исчерпана. Скажите, например: «Если вы закончили, я хотел бы поговорить о...»

41. Если женщина позвонила вам, а у вас нет времени с ней разговаривать, пообещайте перезвонить ей, а не заставляйте перезванивать ее. Перезванивайте как можно более оперативно.

42. Если женщина какое-то время отсутствовала, дайте ей почувствовать себя ценным работником. Скажите: «Нам так не хватало вас. Никто не знал, что делать...»

43. Отмечайте завершение больших и малых проектов. Как мужчины, так и женщины высоко ценят специальные мероприятия, где получают признание их заслуги. Вручайте премии, дипломы, небольшие подарки.

44. Оказывайте женщине знаки внимания постоянно – не думайте, что одного раза достаточно.

### **Способы добиться расположения мужчин**

1. Если вы хотите что-то предложить мужчине, сразу переходите к делу. Избегайте слишком долго говорить о проблемах. Помните, что попытки поделиться чувствами мужчины воспринимают как жалобы.

2. Если у вас с мужчиной возникает конфликт, воспринимайте различия между вами как должное и не чувствуйте себя задетой лично.

3. Если мужчина забыл выполнить обещание, скажите ему что-нибудь примирительное, например: «Ничего страшного».

4. Обратившись к мужчине за советом, ни в коем случае не критикуйте его предложение и не пускайтесь в пространные объяснения, почему вы не намерены ему следовать. Избегая ставить мужчину в неловкое положение, женщина зарабатывает очень много очков – особенно если предложение, действительно, никуда не годится.

5. Давайте советы, только если вас об этом попросили.

6. Принимая похвалу, упомяните лишь о достигнутом результате и не рассказывайте, как много вам пришлось потрудиться.

7. Обращаясь с просьбой, будьте конкретны. Намеки вызывают у мужчин ощущение, что ими манипулируют так, словно, выполнить просьбу женщины входит в их обязанности.

8. Выдвигая предложение или план действий, меньше говорите о проблеме и больше о том, что, по вашему мнению, нужно сделать.

9. Проявляйте интерес, когда мужчины беседуют о спорте.

10. Делайте мужчине комплимент, если он дал себе труд позаботиться о своем внешнем виде.

11. Проявляйте интерес к новой машине мужчины и вообще к мужским разговорам об автомобилях. Ни в коем случае не отзывайтесь пренебрежительно о его хобби.

12. Не злоупотребляйте макияжем.

13. Демонстрируйте веру в то, что мужчина способен сам добиться успеха.

14. Выразите признательность за то, что мужчина сделал для вас. Не преувеличивайте его заслуги, но и не оставляйте их без внимания.

15. Если мужчина предлагает вам помощь, примите ее и поблагодарите.

16. Старайтесь поддержать репутацию мужчины на людях. Если вы хотите указать ему на ошибку или предложить какие-то изменения, делайте это наедине.
17. Если мужчина торопится, не отвлекайте его личными проблемами.
18. Если вам нужно перебить мужчину на собрании, делайте это потактичнее. Не говорите: «Разрешите мне сказать?» Гораздо правильней оставаться в русле доклада и сказать что-нибудь более дружелюбное, например: «Это верно, но я думаю, что...»
19. Задавая вопросы, следите за тем, чтобы они не выглядели риторическими и не были обусловлены отрицательными эмоциями.
20. Умейте отказывать деликатно. Мужчины не любят, когда отказ принимает форму сетований на чрезмерную загруженность и тому подобное.
21. Жалуясь на начальника или сотрудника, придерживайтесь фактов и избегайте субъективных оценок вроде: «Это несправедливо» или «Он не выполняет своих обязанностей». Вместо этого скажите: «Он опоздал на три часа, и мне пришлось работать за двоих». Чем спокойней и уравновешенней вы будете, тем выше оценят ваши доводы.
22. Если у мужчины на стене висят фотографии или дипломы, заинтересованно расспросите о них и покажите, что они произвели на вас впечатление.
23. Когда мужчина делает доклад или высказывает свое мнение по какому-то вопросу, не соглашайтесь с ним чересчур рьяно. Дайте ему почувствовать, что ваша поддержка и согласие им заслужены.
24. Если мужчина совершает ошибку, не последовав вашему совету, вы заработаете очки, совладав с искушением сказать: «Я же говорила!»
25. Не ссылайтесь на специалистов, указывая мужчине, что он должен делать, – разве что он сам об этом попросит.
26. Пусть ваши руководящие указания не носят характера личной просьбы. Говорите: «От нас требуется...» или «Мне сказали, что нам нужно...», после чего вежливо просите мужчину сделать то, что требуется.
27. Избегайте снисходительно журить мужчину. Вместо «Вы меня не слушаете» скажите: «Позвольте мне сформулировать это по-другому».
28. Придя на работу, здоровайтесь с мужчиной лично и называя его по имени. Затем дружелюбно задайте вопрос по работе.
29. Похвалите мужчину, обратив внимание на выполненную им работу, например: «Я видела ваш доклад – написано очень хорошо».
30. Воспользуйтесь случаем отметить успехи мужчины в присутствии других.
31. Не обращайтесь внимания на проявление мужчиной слабости. В частности, избегайте обнаруживать и подчеркивать его усталость.
32. В напряженной обстановке старайтесь действовать как обычно. Проявление беспокойства или озабоченности в связи с деятельностью мужчины может оказаться для него обидным.



33. Знайте, за какую команду мужчина болеет. Если она выиграет, поздравьте его – он будет чувствовать себя так, будто это он выиграл.
34. Обратите внимание на покупку мужчиной новой машины. Мужчины любят хвастаться новыми вещами ничуть не меньше, чем женщины делиться секретами.
35. Помните дату рождения мужчины; отправьте ему поздравительную открытку, пригласите его на обед или устройте в его честь вечеринку в офисе.
36. Если вам кажется, что мужчина сбился с дороги, не предлагайте ему обратиться за указаниями. Он может обидеться, восприняв это как свидетельство вашего недоверия.
37. Не спрашивайте мужчину, как он относится к тому-то и тому-то; лучше спросите, что он об этом думает. Оценив его логику, вы заработаете очки.
38. Всегда пользуйтесь случаем признать правоту мужчины.
39. В письменных сообщениях используйте рубрикацию по пунктам и выражайтесь ясно.
40. Во время многолюдной деловой встречи представьтесь сами, чтобы мужчине-организатору не приходилось вспоминать ваше имя.
41. Беседуя в перерыве с мужчиной на отвлеченные темы, убедитесь, что он выслушивает вас не из вежливости, а действительно заинтересован.
42. Если во время такой беседы говорили в основном вы, у вас есть возможность заработать очко, сказав: «С вами было очень приятно побеседовать».
43. Рассказывая историю с множеством персонажей, почаще упоминайте их имена. Мужчины часто забывают, кто есть кто.
44. Вы заработаете больше очков, если мужчине не придется просить вас о чем-то больше одного раза.
45. Помните о том, что большинство мужчин не любят, когда им указывают, что делать. Не принимайте эту нелюбовь на свой счет. Если инструктировать мужчину входит в ваши обязанности, подготовьте его заранее: «Не возражаете, если я сейчас расскажу вам о кое-каких нововведениях?» или «Давайте выберем время для встречи – мне нужно сообщить вам о запланированных нововведениях».
46. Если мужчина какое-то время отсутствовал, скажите ему, что его не хватало, – тем самым вы дадите ему понять, что считаете его ценным работником.
47. Отметьте окончание длительного или особо важного проекта. Как женщины, так и мужчины ценят специальные мероприятия, где работнику воздают по заслугам. Вручайте награды, дипломы, подарки.
48. Предлагайте мужчине сфотографировать его на фоне выполненной работы.
49. Если мужчина обратился к вам по телефону с вопросом, на который вы не можете ответить, не отнимайте у него время, пытаясь вспомнить ответ, а просто скажите: «У меня сейчас нет такой информации. Я перезвоню вам».

50. Не признавайтесь сразу в том, что не знаете ответа на вопрос или решения задачи. Старайтесь выглядеть уверенной. Избегайте фразы: «Я не знаю». Вместо этого скажите что-нибудь вроде: «Я как раз думаю над этим».

### *Влияние гендерных различий в деловом общении*

Таблица 4

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
<b>І. Взаимодействие</b>		
1.1. Стратегии поведения	<p>- практически всегда ориентировано на результат, на принятие решения; старается видеть конечный результат разговора и старается прояснить этот результат для себя. Так, вопрос: «Так что же ты собственно хочешь?» - чисто мужской вопрос, и он адресуется чаще всего женщине;</p> <p>-любят «сущность» и требуют начинать беседу с главного, обходиться без подробностей и многочисленных деталей;</p> <p>-размышляют молча, стараясь выдать в словесной форме уже готовый результат мышления и не любят рассуждать вслух, как женщины;</p> <p>- любят выступать публично; не любят консультироваться, они более скептичны по отношению к учебе: это связано с тем, что мужчины не любят обращаться за помощью, ведь это означает для них признать свою некомпетентность и несостоятельность</p>	<p>- в отличие от мужчин, не всегда знают свою цель, и от этого зачастую чувствуют неудовлетворенность, внутреннее беспокойство. Типично женские фразы: «Не знаю, чего мне хочется!», «Чего-то хочется такого, а чего – не пойму»;</p> <p>-менее настойчивы, чем мужчины, в реализации своих стратегических планов;</p> <p>-типичной особенностью является привычка начинать разговор с подробностей, а не с главного;</p> <p>-гораздо быстрее мужчин принимают решения;</p> <p>-есть привычка «думать вслух»;</p> <p>-зачастую склонны видеть маленькие проблемы как большие, драматизируя незначительные события; больше мужчин любят учиться;</p> <p>любят все улучшать и совершенствовать.</p> <p>В эмоционально-стрессовом состоянии женщины склонны выбирать стратегию поведения по принципу «чем хуже, тем лучше»</p>

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
1.2. Тактики в общении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чаще склонны оспаривать заявления и утверждения партнера, чаще выражают несогласие;</li> <li>- контролируют тему разговора, их очень раздражает отклонение от темы и перескакивание с одного на другое;</li> <li>чаще, чем женщины, склонны игнорировать в процессе диалога замечания партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сам факт разговора важнее его результативности;</li> <li>- обсуждая в своем кругу какую-либо проблему, они делают это по кругу, вновь и вновь к ней возвращаясь;</li> <li>-крайне легко по сравнению с мужчинами переключаются с мыслей на чувства.</li> <li>Общение в женском коллективе чаще приобретает конфликтный характер, нежели общение в мужском коллективе; увереннее чувствуют себя в мужском коллективе, любят руководителей-мужчин и обладают даром убеждения в мужском окружении; острее мужчин конкурируют друг с другом из-за зарплаты, активнее участвуют в частных беседах</li> </ul>
1.3. Переключаемость в общении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- важно, чтобы общение было отделено от дела; не может совмещать работу с разговором. Необходимость это делать его раздражает. Мужчине нельзя говорить «под руку»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- могут смотреть телевизор, говорить по телефону и готовить одновременно;</li> <li>- гораздо легче, чем мужчины, меняют свои планы, вносят коррективы, порой весьма существенные, вплоть до быстрого принятия совершенно противоположного плана действий</li> </ul>
<b>II. Способы получения информации</b>		
2.1. Характер мышления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- больше развито абстрактно-логическое мышление;</li> <li>- ассоциаций на слова собеседника возникает меньше, чем у женщин, мужские ассоциативные ряды короче и рациональней</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преобладает конкретно-образный характер мышления</li> </ul>

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
2.2. Потребность в общении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворяются гораздо меньшим объемом общения, чем женщины. Они немногословны и более молчаливы;</li> <li>- самоутверждаются через профессиональную деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- больше мужчины нуждаются в общении;</li> <li>- самоутверждаются через взаимоотношения, важнейшим элементом которых всегда выступает общение</li> </ul>
2.3. Особенности восприятия и оценка ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- и человека, и ситуацию воспринимают целостно,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- склонны воспринимать и ситуацию, и конкретного человека в деталях</li> </ul>
2.4. Особенности самооценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- напрямую зависит от его профессиональных достижений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связана, прежде всего, с семейным положением</li> </ul>
2.5. Слушание	<ul style="list-style-type: none"> <li>- любят слушать себя;</li> <li>- трудности на работе, профессиональные проблемы и т.д.</li> <li>- начинает избегать общения с женщиной, нередко в довольно грубой форме отвергают ее попытки узнать, в чем дело</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- женщина – активный, заинтересованный слушатель</li> <li>- склонна чаще, чем мужчина, комментировать слова тех людей, мнение которых она пересказывает</li> </ul>
2.6. Особенности речи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- хуже, чем женщина, владеет навыками связной речи;</li> <li>- склонны к диалогизму в общении и не любят произносить длинных связных речей; больше женщин употребляют существительных и слов с абстрактным значением; сравнительно мало внимания уделяют форме речи, а больше – ее содержанию</li> <li>- говорят, понижая в конце фразы интонацию, что придает их речи признаки уверенности, убедительности и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в рассуждениях часто пропускают логические звенья, что мало характерно для мужского рассуждения;</li> <li>- гораздо легче мужчин произносят «не знаю»;</li> <li>- обычно лучше мужчин умеют объяснять, выступая с публичными сообщениями, аргументируя что-либо, чаще мужчин используют примеры из своей личной жизни и жизни своих знакомых. Женская речь избыточнее мужской, так как треть времени женщина собирается с мыслями и восстанавливает</li> </ul>

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
	<p>безапелляционности; хуже женщин различают нюансы интонаций;</p> <p>- плохо понимают подтекст, намеки, очень многое склонны воспринимать буквально</p>	<p>прерванный ход разговора. Чаще обращается к собеседнику в разговоре, называя его по имени ли имени-отчеству. Произносит больше восклицательных предложений, чем мужчина.</p> <p>Употребляют собственные имена, местоимения, прилагательные.</p> <p>В конце фразы часто повышают интонацию, что нередко делает ее утверждение похожим на вопрос или претензию. В процессе общения следят преимущественно за манерой, тоном, стилем общения.</p> <p>- лучше мужчин понимают подтекст</p>
2.6.1.Использование письменной речи	<p>- наглядную демонстрацию чувств предпочитают словесной, не требуют словесной демонстрации чувств к себе, лучше понимают письменный текст, чем устный.</p>	<p>- лучше понимают и воспринимают устную информацию</p>
2.7.Роль невербального общения	<p>- не любят смотреть собеседнику в глаза и обычно не садятся близко, стараются сесть под углом к собеседнику</p>	<p>- садятся ближе друг к другу, чем мужчины, смотрят собеседнику в глаза. Значительную часть информации в процессе общения получают невербально, поэтому им так важно быть рядом с собеседником</p>
<b>III.Эмоциональные проявления</b>		
3.1.Характерные эмоции	<p>- не любят эмоциональных разговоров и всячески стараются их избегать; любят иметь временные рамки разговора; трудно словами выражают эмоции и не стараются этому</p>	<p>- менее сдержанны в проявлениях эмоций, больше мужчин склонны демонстрировать свои эмоции окружающим; жалуясь на что-либо, ждут, прежде всего, сочувствия в</p>

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
	<p>научиться, так как незэмоциональность рассматривает как важную составляющую мужского поведения;</p> <p>- умеренно выражают оценку, не любят крайних оценок, очень эмоциональных оценок и восклицаний; предпочитают краткие оценки и почти не умеют давать развернутых. Вопрос к мужчине: «А что тебе особенно понравилось?» обычно ставит их в тупик и они отвечают: «Все понравилось»</p>	<p>свой адрес. более обидчивы в разговоре, чем мужчины;</p> <p>- легче мужчин воспринимают критические замечания в свой адрес. Это связано с тем, что женщины привыкли все улучшать, поэтому внимательны к идеям, направленным на улучшение ситуации</p>
3.2.Отношение к вопросам	<p>- по сравнению с женщинами в два-три раза меньше задают вопросов собеседнику, не любят, когда им задают много вопросов; гораздо медленнее женщин реагируют на вопросы и требования в свой адрес, не любят быстро отвечать и вообще быстро реагировать; обычно избегают задавать вопросы, уважая независимость собеседника</p>	<p>- легко обращаются к самым разным людям, в том числе и к начальству с просьбами и вопросами, так как воспринимают свой вопрос как средство получить информацию; задают массу конкретизирующих вопросов для того, чтобы показать свое участие и заинтересованность;</p>
3.3.Отношение к советам	<p>- склонны при обсуждении какого-либо вопроса давать готовые советы, не особенно выслушивая собеседника и не задавая ему дополнительных вопросов. Советы в свой адрес мужчины воспринимают как критику, сомнения в компетентности; не испытывают желания советоваться с женщинами. Любую эмоциональную речь воспринимают иронически и скептически, с</p>	<p>- любят советоваться с мужчинами. Если мужчина дает жалующейся женщине совет, как поступить, она рассматривает это как отсутствие сочувствия</p>

Критерий сравнения	Мужчины	Женщины
	<p>некоторой настороженностью; не выносят иронии в свой адрес, особенно если она исходит от женщины; крайне иронично воспринимают многословие, при котором они вынуждены присутствовать</p>	
<p>3.4.Отношения к разногласиям</p>	<p>- как правило, не рассматривают как состоявшуюся ссору с собеседником;</p> <p>любят спорить, демонстрировать свою компетентность, доказывать свою правоту, приводить убедительные с их точки зрения аргументы. В споре стараются перевести разговор с уровня чувств на уровень интеллекта, логики.</p> <p>трудно извиняются. Особенно неохотно мужчины извиняются перед женщинами</p>	<p>- часто склонны воспринимать подобную ситуацию именно как произошедшую ссору. В разговоре с мужчиной склонны драматизировать выявляющиеся несходства мнений, рассматривая их как размолвку;</p> <p>- женщина обычно считает, что конфликт с женщиной-руководителем решить невозможно;</p> <p>- коммуникативная цель – установить и поддержать отношения, поэтому они склонны к компромиссам, ищут согласия, примирения</p>

### Вопросы для повторения

1. Какие существуют особенности женского коммуникативного поведения?
2. Какие существуют особенности мужского коммуникативного поведения?
3. Как можно использовать знание гендерных особенностей коммуникативного поведения в деловом общении?

## 8. КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ

### А

**АВТОРИТАРНЫЙ** (лат. *autoritas* – влияние, власть) – характеристика человека как личности или его поведения в отношении других людей, подчеркивающая склонность пользоваться преимущественно недемократическими методами воздействия на них: давление, приказы, распоряжения и т. п.

**АВТОРИТЕТНОСТЬ** (лат. *autoritas* – влияние, власть) – способность человека иметь определенный вес среди людей, служить для них источником идей и пользоваться их признанием и уважением.

**АДАПТАЦИЯ** (лат. *adapto* – приспособляю) – приспособление *органов чувств* к особенностям действующих на них *стимулов* с целью их наилучшего восприятия и предохранения *рецепторов* от излишней перегрузки.

**АТТРАКЦИЯ** (лат. *attrahere* – привлекать, притягивать) – понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

**АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА** (греч. – *autos* – сам, *genos* – происхождение) – комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическими состояниями и поведением.

**АФФИЛИАЦИЯ** (англ. *to affiliate* – присоединять, присоединяться) – потребность человека в установлении, сохранении и упрочении эмоционально-положительных (дружеских, товарищеских, приятельских) отношений с окружающими людьми.

### Б

**БАРЬЕР ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ** (франц. *barriere* – преграда, препятствие) – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. п.), мешающее человеку успешно выполнить некоторое действие. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению между ними открытых и доверительных отношений.

**БОЛЬШАЯ ГРУППА** – значительное по количественному составу социальное объединение людей, образованное на основании какого-либо абстрагированного (см. *абстракция*) социально-демографического признака: пола, возраста, национальности, профессиональной принадлежности, социального или экономического положения и т. п.

### В

**ВЕДУЩИЙ ТИП ОБЩЕНИЯ** – преобладающий в данный возрастной период тип общения с окружающими людьми, благодаря которому у человека формируются его основные личностные качества.

**ВЕРБАЛЬНЫЙ** (лат. *verbalis* – словесный) – относящийся к звуковой человеческой речи.

**ВНУШАЕМОСТЬ** – податливость человека действию *внушения*.

**ВНУШЕНИЕ** (лат. *suggestio*) – неосознанное (или осознанное) влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

### Г

**ГРУППА** – совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких, общих для них признаков (см. также *малая группа*).



**ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА** (греч. dynamis – сила) – направление исследований в *социальной психологии*, которое изучает процесс возникновения, функционирования и развития разных групп.

## Д

**ДЕВИАНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** (лат. deviatio – отклонение) – поведение с отклонением от принятых в обществе правовых или нравственных норм (основные виды такого поведения – преступность и уголовно наказуемое аморальное поведение).

**ДЕПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ** (лат. persona – личность, лицо – обезличивание) – временная утрата человеком психологических и поведенческих особенностей, характеризующих его как *личность*.

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** – специфический вид человеческой активности, направленной на творческое преобразование, совершенствование действительности и самого себя.

**ДИАЛОГ** (греч. dialogos) – попеременный обмен репликами двух и более людей.

## И

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ** (лат. identificare – отождествлять) – в психологии – установление сходства одного человека с другим, направленное на его воспоминание и собственное развитие идентифицирующегося с ним лица.

**ИМИДЖ** (англ. image – образ) – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер *стереотипа* эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

**ИНИЦИАТИВА** (лат. initio – начинать, посвящать в таинство) – проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой не зависящими от него обстоятельствами.

**ИНТЕРАКЦИЯ** (англ. interaction) – взаимодействие.

## К

**КЛИМАТ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ** (греч. klima (klimatos) – наклон) – качественная сторона *межличностных отношений*, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной *совместной деятельности* и всестороннему развитию *личности в группе*.

**КОЛЛЕКТИВ** (лат. collectivus – собирательный) – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития.

**КОММУНИКАЦИИ** (лат. communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – смысловой аспект социального взаимодействия: контакты, *общение*, обмен информацией между людьми.

**КОНКУРЕНЦИЯ** (лат. concipio – сбегаясь, сталкиваясь) – одна из основных форм организации межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов других индивидов или групп.

**КОНФЛИКТ** (лат. conflictus – столкновение) – столкновение противоположно направленных *целей, интересов, позиций, мнений* или взглядов *оппонентов* или субъектов взаимодействия.

**КОНФЛИКТ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ** – состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих *аффекты* и *стрессы*.

**КОНФЛИКТ МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ** – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей.

**КОНФОРМНОСТЬ** (лат. *conformis* – подобный, сообразный) – некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

**КОНЦЕПЦИЯ ТРАНСАКТНОГО АНАЛИЗА** – совокупность научных взглядов американского психолога Э. Берна и его последователей о том, что судьба человека предопределена в существенной степени особенностями его бессознательного, которое как бы влечет его к определенным событиям – успеху, неудаче, трагедиям и т. д. По Э. Берну, в бессознательном человека как бы сидит некий «маленький человек» и дергает за веревочки, управляя жизнью «большого человека» по сценарию, зафиксированному в бессознательном с помощью жизненных ситуаций, имевших место при активном формировании бессознательного (в детские, юношеские годы).

## Л

**ЛИДЕР** (англ. *leader* – ведущий) – член группы, чей авторитет безоговорочно признается остальными членами, готовыми следовать за ним. Группа признает за лидером право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях.

**ЛИДЕРСТВО** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе *межличностных отношений в группе*.

## М

**МАЛАЯ ГРУППА** – небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2–3 до 20–30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

**МАНИПУЛИРОВАНИЕ** (лат. *manipulatio* – ручной прием, действие) – совершение каких-либо действий, поступков с целью достижения своих замыслов, интересов, потребностей за счет другого (или в ущерб интересам другого человека) в скрытой, завуалированной форме. В работах Д. Карнеги популяризируется в качестве наиболее рационального метода в процессе взаимодействия с людьми.

**МАССОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ** (лат. *communicatio* – сообщение, передача) – средства передачи информации, рассчитанные на массовую аудиторию: печать, радио, телевидение и т. п.

**МЕЖГРУППОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ** – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе *совместной деятельности и общения*.

**МИМИКА** – совокупность движений частей лица человека, выражающая его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, напоминает и т. п.).

**МОТИВ** (франц. *motif* – повод к действию) – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**МОТИВАЦИЯ** – побуждения, вызывающие *активность* организма и определяющие ее направленность.

**НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ** – жесты, мимика, пантомимика, другие выразительные движения, служащие человеку средством общения с людьми (включает в себя целый ряд знаковых систем: кинесику, проксемику, экстра- и паралингвистику, визуальный контакт).

**НЕГАТИВИЗМ** (лат. *negatio* – отрицание) – демонстративное противодействие человека другим людям, неприятие им разумных советов со стороны других людей.

**НОНКОНФОРМИЗМ** (лат. *non* – не, *conformis* – подобный, соответствующий) – стремление во что бы то ни стало перечить мнению большинства и поступать противоположным образом, не считаясь ни с чем (синоним понятия «негативизм»).

**НОРМЫ ГРУППОВЫЕ (СОЦИАЛЬНЫЕ)** (лат. *norma* – руководящее начало, точное предписание, образец) – принятые в данном обществе или *группе* правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

## О

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** – процесс получения информации о состояниях партнера по общению с целью улучшения общения и достижения желаемого результата.

**ОБЩЕНИЕ** – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, взаимодействие субъектов.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ** – совокупное оценочное суждение, выражающее отношение коллектива, социальной общности (или их значительной части), к различным событиям и явлениям окружающей действительности, затрагивающим общие интересы.

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – это процесс выявления и установления соответствия данной деятельности принципам оптимальности, которые выражают требования объективных законов осуществления управления; она призвана обеспечить наилучшее выполнение руководителем управленческих функций.

**ОРГАНИЗАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** – практическая деятельность по созданию связей, взаимодействия между субъектами деятельности, а также управление ее процессом.

## П

**ПАНТОМИМИКА** – система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

**ПЕРЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНАЯ** (лат. *perceptio* – восприятие и *socialis* – общественный) – *восприятие, понимание* и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т. п.).

**ПЛЮРАЛИЗМ** (лат. *pluralis* – множественность) – проявление в *деятельности* и *общении* широкого спектра мнений, ориентации, многовариантности оценок, высказываемых *индивидами* относительно значимых для них ситуаций.

**ПОВЕДЕНИЕ** – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредствованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) *активностью*.

**ПОДРАЖАНИЕ** – сознательное или бессознательное следование человека какому-либо примеру, образцу.

**ПОСТУПОК** – сознательно совершенное человеком и управляемое *волей* действие, исходящее из определенных *убеждений*.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ** – акт волевого действия и одновременно этап управленческого цикла, когда личность на основе переработанной информации, как правило, в результате борьбы мотивов приходит к необходимости сохранения одного из

них как ведущего, главного, смыслообразующего, которому она подчиняет свою конкретную деятельность.

**ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ** – качество человека, выражающееся в способности замечать, чувствовать, предвосхищать и прогнозировать намерения, действия и поступки других людей, развитие процессов и явлений в реальных условиях.

**ПРОСОЦИАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ** – поведение человека среди людей, бескорыстно направленное на их благо.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ ЛЮДЕЙ** – способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ** – (см. климат социально-психологический).

**ПСИХОЛОГИЯ** (греч. *psyche* – душа и *logos* – учение, наука) – наука о закономерностях развития и функционирования *психики* как особой формы жизнедеятельности.

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ** – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

## Р

**РЕЛАКСАЦИЯ** (лат. *relaxatio* – уменьшение напряжения, ослабление) – состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения, после сильных *переживаний* или физических усилий.

**РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА** (лат. *referens* – сообщающий) – группа людей, в чем-то привлекательных для индивида, чьи ценности, суждения, нормы и правила поведения он безусловно разделяет и принимает для себя.

**РЕФЕРЕНТНАЯ ЛИЧНОСТЬ** – человек, особенно значимый и ценный для другого человека как образец для подражания (*р. л.* выступает как источник основных ценностей, норм и правил поведения, суждений и поступков для другого человека).

**РЕФЛЕКСИЯ** (лат. *reflexio* – обращение назад) – способность сознания человека сосредоточиться на самом себе.

**РЕЦИПИЕНТ** (лат. *recipiens* – получающий) – субъект, воспринимающий адресованное ему сообщение.

**РЕЧЬ** – система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и *символов* для представления, переработки, хранения и передачи информации.

**РОЛЬ** (франц. *role*) – социальная функция *личности*; понятие, обозначающее поведение человека в определенной жизненной ситуации, соответствующей занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного, отца, матери и т. п.).

**РУКОВОДИТЕЛЬ** – лицо, на которое официально возложены функции управления *коллективом* и организации его деятельности.

## С

**САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ** (лат. *actualis* – действительный, настоящий) – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

**САМООБЛАДАНИЕ** – способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

**САМООПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЧНОСТИ** – самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

**САМООЦЕНКА** – оценка человеком собственных возможностей, качеств, достоинств и недостатков, места среди других людей.

**САМОРЕГУЛЯЦИЯ** (лат. *regulare* – приводить в порядок, налаживать) – процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

**САМОСОЗНАНИЕ** – осознание человеком самого себя, своих собственных качеств, своего «Я».

**СИМПАТИЯ** (греч. *sympatheia* – влечение, внутреннее расположение) – чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

**СИТУАЦИЯ** (франц. *situation* – положение, обстановка) – система внешних по отношению к субъекту условий, побуждающих и опосредствующих его *активность*.

**СОВЕСТЬ** – способность личности осуществлять нравственный самоконтроль; характеризует *личность*, достигшую высокого уровня психологического развития.

**СОВМЕСТИМОСТЬ** – способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

**СОПЕРНИЧЕСТВО** – стремление человека к соревнованию (конкуренции) с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** – стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь.

**СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ** – совокупность норм, правил и форм поведения, характеризующих типичные действия человека, занимающего определенное положение в обществе.

**СОЦИАЛЬНАЯ УСТАНОВКА** – устойчивое внутреннее отношение человека к кому-либо или чему-либо, включающее мысли, эмоции и действия, предпринимаемые им в отношении данного объекта.

**СОЦИАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ** – ожидаемые от человека, занимающего в обществе определенное положение, суждения, действия и поступки, соответствующие его *социальной роли*.

**СПЛОЧЕННОСТЬ ГРУППЫ** – психологическая характеристика единства членов *коллектива*, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и других компонентах психики, а также в единстве практической деятельности.

**СПОСОБНОСТИ** – индивидуально-психологические особенности личности, от которых зависит приобретение ими знаний, *умений и навыков*, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

**СТАТУС** (лат. *status* – положение, состояние) – положение субъекта в системе *межличностных отношений*, определяющее его права, обязанности и привилегии, степень *авторитета* в глазах остальных участников *группы*.

**СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА (СТИЛЬ РУКОВОДСТВА)** (греч. *stylos* – букв. стержень для письма и англ. *leader* – ведущий, руководитель) – типичная для *лидера (руководителя)* система приемов воздействия на ведомых (подчиненных); способы и средства, применяемые *лидером (руководителем)* для оказания нужного воздействия на зависящих от него людей.

**СТРЕСС** (англ. *stress* – давление, напряжение) – состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

**СУБЪЕКТ** (лат. *subjectum* – подлежащее) – *индивид* или *группа* как источник познания и преобразования действительности; носитель *активности*.

## У

**УБЕЖДЕННОСТЬ** – уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

**УМЕНИЕ** – способность выполнять определенные действия с хорошим качеством и успешно справляться с деятельностью, включающей эти действия.

**УПРАВЛЕНИЕ** – процесс воздействия субъекта на ту или иную систему, обеспечивающий ее целенаправленное развитие, сохранение или видоизменение структуры, поддержание или изменение режима деятельности, реализацию программ и целей.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ** – роль, которую выполняет руководитель на определенном этапе *управления* в соответствии с промежуточной задачей.

**УРОВЕНЬ ПРИТЯЗАНИЙ** – максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.

**УСТАЛОСТЬ** – комплекс субъективных переживаний, сопутствующих развитию состояния *утомления*.

**УСТАНОВКА** – готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.

**УТОМЛЕНИЕ** – состояние *усталости*, сопровождаемое пониженной работоспособностью.

## Ф

**ФАСЦИНАЦИЯ** (англ. fascination – очарование) – специально организованное *вербальное* (словесное) воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации при восприятии сообщения *реципиентами*, за счет чего повышается возможность ее воздействия на их поведение.

**ФОРМИРОВАНИЕ** – процесс целенаправленного и организованного овладения социальными субъектами целостными, устойчивыми чертами и качествами, необходимыми им для успешной жизнедеятельности.

**ФРУСТРАЦИЯ** (лат. frustratio – обман, расстройство, разрушение планов) – эмоционально-тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

## Ц

**ЦЕЛЬ** – осознанный *образ* предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено *действие* человека.

## Э

**ЭГОИЗМ** (лат. ego – Я) – ценностная ориентация *субъекта*, характеризующаяся преобладанием в его жизнедеятельности *свокорыстных* личных *интересов* и *потребностей* безотносительно к интересам других людей и социальных групп.

**ЭГОЦЕНТРИЗМ** (лат. ego – Я и centrum – центр круга) – сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

**ЭКСПЕКТАЦИИ** (англ. expection – ожидание) – система ожиданий, требований относительно норм исполнения *индивидуумом* социальных *ролей*.

**ЭМПАТИЯ** (греч. empatheia – сопереживание) – способность человека к сопереживанию, умение "вчувствоваться" в состояние другого человека, понимать его не "умом", а "сердцем".

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ** (лат. effectivus – дающий определенный результат, действенный) – продуктивность и качество совместной работы людей в малой группе.

## 9. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 295 с.
2. Аминов И.И. Психология делового общения: учеб. пособие. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 304 с.: ил. – (Высшая школа менеджмента).
3. Коноплева Н.А. Психология делового общения: учеб. пособие – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 408 с.
4. Горянина В.А. Психология общения: учеб. пособие для вузов. – 3-е изд., стер. – М.: ИЦ «Академия», 2005. – 416 с.
5. Леонтьев А.А. Психология общения: учеб. пособие. – 4-е изд. – ИЦ «Академия», 2007. – 368 с.
6. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения: учебник для НПО; учеб. пособие для СПО. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2005. – 160 с.
7. Поваляева М.А. Психология и этика делового общения: учеб. пособие – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 352 с.
8. Носкова О.Г. Психология труда: учеб. пособие. – 3-е изд., стер. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 384 с.
9. Климов Е.А. Введение в психологию труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ «Академия», 2004. – 336 с.
10. Душков Б.А. Инженерно-психологические основы конструкторской деятельности. – М.: Высшая школа, 1990. – 271 с.
11. Курс практической психологии для высшего управленческого персонала – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1995. – 704 с.
12. Свенцицкий А.Л. Краткий психологический словарь. – М.: Проспект, 2010. – 512 с.
13. Дип С., Сесемен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. – М.: Вече-Персей – АСТ, 1995. – 384 с.
14. Деребо С.Д., Ясвин В.А. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. – М.: Смысл, Academia, 1996. – 192 с.
15. Самоукина Н.В. Игры, в которые играют... Психологический практикум – Дубна: «Феникс+», 2000. – 128 с.
16. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как развить уверенность в себе и добиться влияния на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить – Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2000. – 720 с.
17. Зелигман, Мартин Э.П. Как научиться оптимизму. Советы на каждый день. – М.: Вече, 1997. – 1997. – 432 с.
18. Касаткин С.Ф. Научитесь обаянию и властности: Книга-тренинг – М.: ИТК «Дашков и К»; Ростов н/Д: Наука Спектр, 2010. – 176 с.
19. Гримак Л.П. Общение с собой: Начала психологии активности – М.: Политиздат, 1991. – 320 с.

20. Организационное поведение. Основы поведения / и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
21. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник для вузов – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.: ил.
22. Кричевский Л.П. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе – М.: «Дело», 1993. – 352 с.
23. Ушаковой Т.Н. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Изд. центр «Феникс», 1997. – 176 с.
24. Лурия А.Р. Письмо и речь: Нейролингвистические исследования. – М.: ИЦ «Академия», 2002. – 352 с.
25. Алексеев А.А., Громов Л.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – СПб.: «Экономическая школа», 1993. – 351 с.
26. Психология конфликта и переговоры: учебн. пособие / Хасан Б.И. [и др.]. – М.: ИЦ «Академия», 2004. – 192 с.
27. Браун Л. Имидж – путь к успеху – СПб.: Питер, 2000. – 192 с. – (Практ. пособие).
28. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика – М.: Ось-89, 2002. – 512 с.
29. Краткий психологический словарь. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.



Учебное издание

СИДОРОВА Елена Викторовна,  
ЛЕОНТЬЕВА Татьяна Борисовна

## **ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор Н.В. Шиляева

---

Подписано в печать 28.09.2012.  
Формат 90×60/16. Усл. печ. л. 4,0.  
Тираж 60 экз. Заказ № 244/2012.

---

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии центра  
«Издательство Пермского национального исследовательского  
политехнического университета».  
Адрес: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, к. 113.  
Тел. (342) 219-80-33