

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

# ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов всех специальностей  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2020



## Содержание

1	Общение как нравственно-психологическая проблема.....	4
2	Коммуникативная сторона делового общения.....	6
3	Феномен доверия в деловом общении.....	9
4	Трудности делового общения и их преодоление.....	12
5	Конфликты в деловом общении и их разрешение.....	15
6	Манипуляции и психологическая защита от манипулятивного воздействия в деловом общении.....	17
7	Синдром профессионального выгорания и способы его профилактики.....	19
8	Корпоративная этика. Культура поведения руководителя и исполнителя.....	22
9	Психологические факторы эффективного делового общения.....	24

# 1 Общение как нравственно-психологическая проблема

Термин «этика» происходит от греческого слова «ethos» (этос), что в переводе означает «местопребывание» или «жилище». Изначально термин означал «гнездо», позже – «обычай». Основоположник этики – философ Аристотель (384–322 гг. до н. э.). Этикой Аристотель называл совокупность добродетелей, а также область философского знания, изучающую эти добродетели.

**Этика** – наука, исследующая сущность морали в ее многообразных свойствах и проявлениях. Она систематизирует и закрепляет общественно значимые моральные ценности и нормы, которые становятся основой регулирования общественных отношений и поведения личности.

**Деловое общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

**Деловое общение** – особая форма взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

**Этика делового общения** – совокупность нравственных норм, правил и предписаний, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

## **Формы делового общения:**

- 1) деловая беседа;
- 2) деловые переговоры;
- 3) спор;
- 4) деловое совещание;
- 5) публичное выступление (доклад, сообщение, приветствие);
- 6) деловая переписка;
- 7) пресс-конференция;
- 8) презентация;
- 9) деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты.

## **Особенности и закономерности делового общения:**

– чем богаче общество, тем больше соблазнов, тем чаще забывается, что этика создавалась как лучший способ коллективного выживания во враждебной среде;

– многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и, наоборот, практически все правила межличностных отношений находят свое отражение в служебной этике;

– приоритет в разрешении проблем, которые возникают в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции;

– закономерность неопределенного отклика: зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие;

– закономерность неадекватности отображения человека и неадекватности самооценки: ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и самого себя; любой человек, производящий оценку труда, должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность, так как человек постоянно меняется, ни одна оценка человека при его жизни не может быть окончательной;

– закономерность искажения смысла информации: различные толкования одного и того же сообщения сотрудниками, связанные с различиями в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени;

– закономерность психологической самозащиты: каждый из нас пытается защититься от посягательств на безопасность, что создает трудности общения;

– к важнейшим моральным дилеммам, которые стоят перед субъектами деловых отношений, можно отнести следующие:

а) соотношение целей и средств их достижения;

б) соотношение личных и общественных интересов;

в) выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;

– каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль общения, который накладывает отпечаток на деловое общение;

– особое внимание следует обратить на главное правило этики: «Относись к другим так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе»;

– в основе этики делового общения должна быть координация интересов, а по возможности и их гармонизация;

– деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией;

– необходимо способствовать повышению уровня моральности делового общения с помощью:

а) разработки этических нормативов на предприятии;

б) создания комитетов и комиссий по этике;

в) проведения социально-этических ревизий;

г) обучения этическому поведению;

– деловое общение значимо для партнеров не само по себе, а как способ организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности; деловое общение не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей; цель делового общения – организация совместной деятельности и ее направленность на решение социально значимых проблем;

– основная особенность делового общения заключается в его регламентированности, т. е. в подчинении процесса общения установленным правилам; регламентированность делового общения предполагает соблюдение его

участниками делового этикета, который определяет нормы поведения участников общения; регламентированность включает в себя также соблюдение речевого этикета; регламентированность делового общения означает ограниченность его определенными временными рамками, четкую организацию рабочего времени и рациональное его использование;

– стороны делового общения выступают в формальных официальных статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты поведения людей;

– отказ от нравственных требований в конечном счете не только может подорвать деловую репутацию и имидж делового человека, но и пагубно сказаться на его судьбе, жизни его близких и общества в целом;

– мораль не может и не должна тормозить развитие экономики; наоборот, поддерживая и пропагандируя основные ценности экономики, труд и собственность, она должна создавать условия для развития производственных сил и производственных отношений; только справедливая система ценностей может породить «нравственную» экономику, которая будет к тому же и эффективной.

## 2 Коммуникативная сторона делового общения

Основные значения коммуникации:

1) *универсальное* (предельно широкое): коммуникация рассматривается как способ связи любых объектов материального и духовного мира;

2) *техническое*: коммуникация как путь сообщения, связи одного места с другим, средство передачи информации и других материальных и идеальных объектов из одного места в другое;

3) *биологическое*: исследуются сигнальные способы связи у животных;

4) *социальное*: используется для обозначения и характеристики многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе.

### Коммуникативные революции.

Первая: возникновение речи.

Вторая: возникновение письменности (приблизительно 3000 лет до н. э.).

Третья: изобретение книгопечатания (1440 г.).

Четвертая (электронная революция): возникновение электронных средств коммуникации.

### Определения понятия «коммуникация».

**Коммуникация** – специфическая культурная форма общения, обмен информацией между людьми посредством знаков и символов, при которой информация передается целенаправленно, принимается избирательно, а взаимодействие осуществляется в соответствии с определенными правилами и нормами (В. Н. Куницына).

**Межличностная коммуникация** – взаимный обмен субъективным опытом людей, находящихся в пространственной близости, имеющих

возможность видеть, слышать, касаться друг друга, легко осуществлять обратную связь (*В. Н. Куницына*).

**Межличностная коммуникация** – это процесс обмена информацией, который приводит к развитию и изменению последней в общем информационном поле, создаваемом партнерами по общению (*М. Р. Битянова*).

### **Модели коммуникации.**

#### 1 Модель *Клода Шеннона*:

- а) источник информации;
- б) передатчик;
- в) канал передачи;
- г) приемник;
- д) конечная цель.

#### 2 Модель *Гарольда Лассвелла*:

- а) кто сообщает? (коммуникатор);
- б) что сообщает? (сообщение);
- в) кому сообщает? (получатель);
- г) по какому каналу сообщает? (канал);
- д) с каким эффектом сообщает? (последствия).

#### 3 Модель *Романа Якобсона*:

- а) адресант (кто отправляет сообщение);
- б) адресат (кто получает сообщение);
- в) код;
- г) контекст;
- д) контакт.

### **Типология коммуникаций.**

#### 1 По субъектам коммуникативной деятельности:

- а) межличностная;
- б) внутригрупповая;
- в) межгрупповая;
- г) массовая.

#### 2 По масштабу коммуникативной деятельности:

- а) массовая (на уровне социальной системы);
- б) коммуникация среднего уровня (ограниченная в масштабах социальных групп и организаций);
- в) локальная (внутрисемейная, триадная и др.).

#### 3 По способу установления и поддержания контакта:

- а) непосредственная (прямая);
- б) опосредованная (дистанционная).

#### 4 По инициативности коммуникаторов:

- а) активная (коммуникаторы активно обмениваются посланиями);
- б) пассивная (реципиент не реагирует на сообщение).

5 По степени организованности:

- а) случайные;
- а) неслучайные (организованные).

6 По направлению потока информации:

- а) горизонтальные;
- б) вертикальные.

7 В зависимости от использования знаковых систем:

- а) вербальные;
- б) невербальные.

8 Классификация *А. П. Панфиловой*:

а) *познавательная коммуникация*:

цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения;

ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие;

б) *убеждающая коммуникация*:

цель: вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником;

ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей;

в) *экспрессивная коммуникация*:

цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувство, переживания, побудить к необходимому действию;

ожидаемый результат: изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств, вовлечение в конкретные акции и действия;

г) *суггестивная коммуникация*:

цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, установок, поведения и отношения;

ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок;

д) *ритуальная коммуникация*:

цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; сохранять ритуальные традиции фирмы, создавать новые;

ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Важное значение при адекватном восприятии информации в рамках коммуникативного процесса приобретает владение специальными техниками регуляции напряжения в разговоре (таблица 1).



Таблица 1 – Техники регуляции напряжения в разговоре (по Е. В. Сидоренко)

Снижают напряжение	Повышают напряжение
1 Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, личностных черт и др.)	1 Подчеркивание различий между собой и партнером
2 Вербализация эмоционального состояния: своего партнера	2 Игнорирование эмоционального состояния: своего, партнера
3 Проявление интереса к проблемам партнера	3 Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера
4 Предоставление партнеру возможности выговориться	4 Перебивание партнера
5 Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	5 Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
6 В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6 Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее
7 Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации	7 Поиск виноватых и обвинение партнера
8 Обращение к фактам	8 Переход на «личности»
9 Спокойный уверенный темп речи	9 Резкое убыстрение темпа речи
10 Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10 Избегание пространственной близости и контакта глаз

### 3 Феномен доверия в деловом общении

#### Подходы объяснения феномена «доверия» в психологии.

##### 1 Эпигенетический подход Эрика Эриксона.

Доверие – базовая социальная установка личности, которая формируется у ребёнка в младенческом возрасте в зависимости от того, как мать ухаживала за ребёнком. Если мать заботилась о ребёнке – у него формируется базовое «доверие к миру». Если наоборот – у ребёнка формируется базовая установка «недоверие к миру».

##### 2 Когнитивная психология.

Доверие – осознание человеком собственной уязвимости или риска, возникающее в результате определённых мотивов, намерений и ожидаемых действий людей, от которых он зависит.

##### 3 Теория общественного и социального обмена.

Доверие – результат кооперации сторон и основано оно на взаимном ожидании эквивалентного обмена. На этой теории основана техника «Нога в дверях».

#### 4 С точки зрения психология внушения.

Доверие – предрасположенность к внушению и зависимости от другого человека. Доверие – личностное качество, свойство человека.

#### 5 С точки зрения психологии отношений.

Доверие – один из видов отношения.

Основополагающие признаки доверия (по А. Б. Купрейченко):

- 1) эмоциональная близость;
- 2) социальная идентичность;
- 3) обмен;
- 4) договор;
- 5) социальные добродетели;
- 6) ожидание от других справедливого поведения;
- 7) безопасность;
- 8) полезность;
- 9) значимость другого человека;
- 10) безусловное расположение;
- 11) интерес;
- 12) открытость.

#### **Структура акта доверия.**

Т. С. Скрипкина определяет доверие как вид отношений, состоящий из трех компонентов:

1) когнитивный. Прогноз последствий определённого поступка; ожидание, связанное с поведением партнёра;

2) эмоционально-оценочный. Предполагает эмоциональные оценки взаимодействующих сторон и их отношений; предположение об уровне безопасности партнёра; оценка значимости ситуаций; оценка собственных возможностей в данной ситуации;

3) поведенческий. Готовность к определённым действиям по отношению к другому участнику, к самому себе и сложившимся условиям.

#### **Стадии доверительных отношений.**

Классификация по В. Н. Куницыной.

1 Стадия сближения (основа – поиск и выбор партнёра, основная задача – обеспечение психологической безопасности, люди преодолевают ряд своеобразных фильтров: внешние данные, пол, возраст, профессия, манера поведения человека).

2 Стадия близости (её основа – становления пары, образование чувства «МЫ», люди начинают чаще вступать в более разнообразное общение, ищут общества друг друга, связь воспринимается как единственная и незаменимая).

3 Стадия дифференциации (основа – стремление противопоставить слишком большой привязанности свою самостоятельность, иметь особые интересы, не совпадающие с интересами партнёра, думать о реализации своих планов отдельно от партнёра – это стадия перестройки).

4 Стадия отдаления (если дифференциация провалилась, то отношения переходят на эту стадию, её основа – проведение границ между «Я» и «ТЫ», желание освободиться от партнёра, изменяются суждения о действиях партнёра

в сторону их ухудшения, происходит переход на более поверхностный уровень раскрытия, крайняя степень отдаления, избегание контактов).

5 Стадия распада (основа – прекращение отношений).

Психолог С. Дак выделил четыре фазы в стадии распада отношений:

1) интерпсихическая (индивид думает, что больше не может выносить существующие отношения);

2) диадическая (партнёры периодически выясняют отношения, человек думает, что разрыв был бы желателен);

3) социальная («Я намерен это сделать», – решает человек. Сообщает об этом другим близким людям и прекращает отношения с партнёром);

4) фаза «отделки» (человек распространяет свою версию распада отношений).

### **Доверие в организации.**

*Доверие в организации способствует:*

1) результативности деятельности;

2) порядочности взаимоотношений;

3) проявлению заботы о людях.

*Структура доверия к организации:*

1) доверие к личности руководителя;

2) доверие к коллективу сотрудников;

3) доверие к организации как безличной системе:

а) распределительная справедливость («я не хочу получать меньше за ту же работу, за которую другой получает большие деньги»);

б) процессуальная справедливость («я не хочу, чтобы при конфликте сотрудников руководитель принимал интересы одной из сторон»).

### **Доверие между руководителем и подчиненными.**

1 К необходимым предпосылкам доверия работников относятся следующие характеристики (по Е. П. Ильину):

а) *порядочность* (репутация честного и верного своему слову человека);

б) *компетентность* (способность к быстрому и правильному принятию решений, способствующих успешной работе предприятия);

в) *справедливость* (умение правильно оценить результаты и по достоинству вознаградить работников);

г) *честность* (как по отношению к своим работникам, так и к акционерам компании);

д) *последовательность* (надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях);

е) *лояльность* (доброжелательность или готовность защищать, поддержать и подбодрить других);

ж) *открытость* (психологическая доступность или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией).

2 Р. С. Мейер и Дж. Г. Дэвис выделяют три основных компонента доверия работников организации и ее менеджерам:

а) *последовательность* («руководство компании старается поступать справедливо»);

б) *доброжелательность* («руководство компании искренне стремится понять, что волнует сотрудников»);

в) *компетентность* («руководство компании хорошо знает свою работу»).

Формирование доверия в организациях:

- 1) справедливая заработная плата;
- 2) программа дополнительных выплат;
- 3) условия безопасности труда и охраны здоровья;
- 4) гарантия занятости;
- 5) развитие способностей работников;
- 6) социальная интеграция (благоприятный социально-психологический микроклимат);
- 7) участие работников в управлении производством;
- 8) демократия на производстве;
- 9) стиль жизни (работа должна быть гармоничной частью жизни индивида).

**Кризис доверия в организациях.**

Признаки снижения доверия в организациях из-за поведения руководителя (по Дж. Кенджеми):

- 1) угрозы и наказания при редких похвалах;
- 2) сделанная работа ценится мало или вообще не ценится;
- 3) обрывание других при разговорах;
- 4) прилюдная критика;
- 5) поддержание атмосферы страха;
- 6) отсутствие интереса к предложениям служащих;
- 7) фаворитизм;
- 8) увольнение служащих без разбора;
- 9) общение, опускающее другого; обращение с подчиненными как с неумелыми и тупыми;
- 10) низкое уважение служащих, которые рассматриваются как пешки или объекты.

## 4 Трудности делового общения и их преодоление

**Понятие «трудности общения».**

В психологии существует два подхода к определению трудностей общения:

- 1) *объективный* (трудности общения – это недостижение цели общения, внешне наблюдаемый процесс нарушения хода контактирования между людьми);

2) *субъективный* (трудности общения – негативные переживания, неравновесные психические состояния отрицательной модальности, вызванные ситуацией общения).

### **Классификации трудностей общения.**

Выделяются следующие трудности общения:

- 1) первичные и вторичные;
- 2) психогенные и социогенные;
- 3) осознаваемые и неосознаваемые (одним или обоими партнерами);
- 4) мотивационные и операциональные;
- 5) ситуативные и устойчивые;
- 6) межкультурные и культурно-специфические;
- 7) общевозрастные и гендерные;
- 8) индивидуально-психологические и социально-психологические;
- 9) перцептивные, коммуникативные, интерактивные;
- 10) вербальные и невербальные и др.

Трудности общения можно классифицировать в зависимости от того, кто их испытывает и/или осознает (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация трудностей общения

Кто переживает трудности общения		Кто осознаёт трудности общения	
Я	Собеседник	Я	Собеседник
+	-	+	-
-	+	-	+
+	+	+	+
-	-	-	-

### **Личностные факторы трудностей общения.**

Исследователи выделяют различные индивидуально-психологические характеристики личности, которые могут выступить факторами трудностей общения:

- 1) возраст;
- 2) пол;
- 3) разница в социальном статусе;
- 4) политическая и национальная принадлежность;
- 5) религиозная принадлежность;
- 6) уровень образования;
- 7) личностные особенности общающихся;
- 8) застенчивость;
- 9) заниженная самооценка, негативный «Образ-Я»;
- 10) интровертированность;
- 11) тревожность;
- 12) ригидность;
- 13) агрессивность;

- 14) нейротизм;
- 15) экстернальный локус контроля;
- 16) различные акцентуации характера;
- 17) механизмы психологической защиты;
- 18) эгоизм или эгоцентризм (нет дна эгоизма, нет дна смирения).

### **Преодоление трудностей общения.**

Преодоление трудностей общения зависит от использования тех или иных копинг-стратегий и может быть как эффективным, так и неэффективным. Использование неэффективных стратегий преодоления не разрешает трудную ситуацию взаимодействия, а лишь усугубляет выраженность личностных факторов трудностей общения (рисунок 1).



Рисунок 1 – Неэффективное преодоление трудностей общения

К *неэффективным стратегиям преодоления* относят:

- 1) импульсивные действия;
- 2) осторожные действия;
- 3) асоциальные действия;
- 4) манипулятивные действия;
- 5) соперничество.

К *эффективным стратегиям преодоления трудностей общения* относят:

- 1) уверенные (ассертивные) действия;
- 2) просоциальные действия – поиск социальной поддержки, вступление в социальный контакт.

## 5 Конфликты в деловом общении и их разрешение

### Понятие «конфликт».

Центральная категория конфликтологии – конфликт. Слово «конфликт» имеет латинское происхождение (от *conflictus* – столкновение). В социально-психологической литературе накопилось множество попыток дать научное определение данному феномену. *А. Я. Анцупов* и *А. И. Шипилов* анализируют понятие «конфликт» через понятие «противоречие». Под социальным конфликтом авторы *понимают наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу*. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

*Н. В. Гришина* указывает на следующие общие моменты в различных определениях понятия «конфликт»: 1) активность, направленная на преодоление противоречий; 2) биполярность; 3) субъектность: противостояние становится возможным только во взаимодействии, противоречие не может существовать само по себе, вне конкретных носителей. *Н. В. Гришина* предлагает понимать под конфликтом *биполярное явление, противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия*, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами).

Универсальная понятийная схема описания конфликтов, предложенная *А. Я. Анцуповым*, включает 11 понятийно-категориальных групп: сущность конфликтов, их классификация, структура, функции, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание конфликтов, предупреждение, завершение, исследование и диагностика конфликтов.

Наиболее распространенной классификацией конфликтов является их выделение по критерию его участников (субъектов, сторон) конфликта. Выделяют следующие виды конфликтов: внутриличностные (внутренние, личностные, интрасубъектные, интраперсональные), межличностные (интерперсональные), внутригрупповые и межгрупповые.

### Сущность конфликтов в деловом общении.

Как свидетельствует *Д. Дэн*, классическое исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях Соединенных Штатов, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по своей природе. В западной психологии специально введен термин «моббинг» для обозначения изводящих коммуникативных действий, которые постоянно повторяются в

отношении одного из членов коллектива. Термин «моббинг» означает эскалацию конфликта на рабочем месте, в котором соотношения сил складывается не в пользу одной из сторон. Эта сторона конфликта систематически подвергается враждебным нападениям, которые возникают часто или на протяжении длительного промежутка времени и могут нанести ущерб человеку и его работе. Наиболее распространенные моббинг-действия: разговоры о ком-либо за его спиной; презрительные взгляды или жесты; уход от контакта посредством невербальных намеков; несправедливая или обидная оценка продуктивности; распространение сплетен; ограничение возможности высказаться и др. По данным исследований, до 16 % работников на своих рабочих местах сталкивались с моббинг-действиями в свой адрес.

Конфликты в организациях могут быть вертикальными (в системе «руководитель – подчиненный») и горизонтальными (в системе «руководитель – подчиненный»). В управленческой группе возникают и развиваются конфликты преимущественно объективного характера, то есть вытекающие из закономерных для данной подсистемы противоречий, и такие, которые порождаются главным образом субъективными причинами, зависящими от личностных характеристик и индивидуального поведения руководителей и исполнителей, властвующих и подвластных. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 %, бытовую – 9 % и общественную – 3 % конфликтных ситуаций. Особенности конфликтов в организациях связаны также с тем, что формальная организация обеспечивает «безличностный» способ функционирования целевого объединения, опирается на административную власть, а неформальная – на способ деятельности и отношения, зависящие от личностных черт членов организации и регулируемые складывающимися профессионально-этическими нормами (например, в группе с формальным лидером появляется лидер неформальный). Конфликты в организациях связаны также с принятием управленческих решений. Можно назвать следующие особенности организационно-управленческого конфликта: дезорганизация коллектива, связанная с появлением несогласия; напряженность в коллективе организации; конфронтация членов организации.



## **6 Манипуляции и психологическая защита от манипулятивного воздействия в деловом общении**

### **Признаки манипуляции.**

1 *Дисбаланс в распределении ответственности* за совершаемые действия и принимаемые решения. Он возникает в случаях, когда человек действует, поскольку считает, что обязан совершить те или иные действия, не понимая при этом, откуда это долженствование взялось. Или же наоборот, когда он проявляет непонятную или неожиданную для себя безответственность в принятии некоторого решения.

2 *Деформация в соотношении выигрыша* проявляется в том, что получаемый результат не соответствует вложенным усилиям. Причиной могут быть и допущенные ошибки, и манипулятивное воздействие.

3 *Наличие силового давления* является явной подсказкой для распознавания возможной манипуляции, особенно когда собеседник давит на эмоции: «Пожалуйста», «Войдите в положение». Особенно надо быть начеку, когда хотят разозлить, уязвить, оскорбить. Нужно пытаться понять, что скрывается за этой дымовой завесой.

4 *Нарушение сбалансированности элементов ситуации*. Например, оказываемые любезности или услуги выходят за рамки привычного (они могут быть односторонними, информация может подаваться необычным способом, необычными могут быть мишени воздействия).

5 *Нарушение этикета* – бесспорный признак манипуляции (обращение в неудобный момент времени, навязывание манипулятивного темпа разговора).

6 *Неконгруэнтность в поведении партнера* проявляется, когда в его сообщении различные каналы передают противоречивую информацию.

Для лучшего распознавания этого признака следует обратиться к изучению языка телодвижений.

7 *Стремление инициатора воздействия стереотипизировать поведение адресата*. Его можно наблюдать в тех ситуациях, когда становится заметно, что кому-то хочется, чтобы человек вел себя «в соответствии с ...». Обычно это выглядит как обращение к каким-то ролевым позициям, обращение к каким-то привычкам или установившимся ритуалам.

8 *Срочность принятия решения и дефицит времени*, отпущенного на его принятие. Важный момент анализа ситуации в данном случае – выяснить, кем создается этот дефицит: если не тем, кто испытывает нехватку времени, то следует предположить наличие манипуляции.

Критерии классификации манипуляций:

- 1) инициатор – жертва манипулятивного воздействия;
- 2) одностороннее манипулятивное воздействие или взаимный обмен манипуляциями;
- 3) индивидуальное (в присутствии или без присутствия третьих лиц) или групповое манипулятивное воздействие;
- 4) характер манипулятивного намерения;

5) степень осознанности сторонами своего/чужого манипулятивного намерения;

6) мишень воздействия и характер вызываемой эмоциональной реакции манипулятором у объекта своего воздействия;

7) используемые манипулятивные приемы;

8) манипулятивная тактика или манипулятивная стратегия;

9) манипуляция с позиции «силы» или манипуляция с позиции «слабости»;

10) степень затрудненности ситуаций манипулятивного воздействия.

*Психологическая защита* от манипулятивного воздействия может принимать активные и пассивные формы в зависимости от тех целей, которые ставит перед собой жертва манипуляции (рисунок 2).



1 Путь «воина» – победить в поединке.

2 Путь «мастера» – пригласить к конструктивному диалогу.

3 Путь «лицедея» – подыграть манипулятору.

4 Путь «мудреца» – избежать противостояния.

Рисунок 2 – Психологическая защита от манипулятивного воздействия. Возможные цели при столкновении с манипуляцией (А. Н. Азарнова)

## 7 Синдром профессионального выгорания и способы его профилактики

### Понятие «синдром выгорания».

Существуют следующие понятия: «*синдром выгорания*», «*синдром эмоционального выгорания*», «*синдром профессионального выгорания*», «*синдром психического выгорания*».

Основоположник идеи выгорания – американский психиатр *Х. Фрейденбергер* (ввел понятие в 1974 г.).

**Эмоциональное выгорание** – психологическое состояние здоровых людей, находящихся в интенсивном и тесном общении с клиентами, пациентами в эмоционально нагруженной атмосфере.

*К. Маслач*: **эмоциональное выгорание** – синдром физического и эмоционального истощения, включая развитие отрицательной самооценки, отрицательного отношения к работе, утрата понимания и сочувствия по отношению к клиентам и пациентам.

*В. В. Бойко*: **эмоциональное выгорание** – выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижение их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

*Н. Водопьянова, Е. Старченкова*: **синдром выгорания** – феномен личностной деформации и представляет собой многомерный конструкт, набор негативных психологических переживаний, связанных с продолжительными и интенсивными межличностными взаимодействиями, отличающимися высокой эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Это ответная реакция на продолжительные стрессы межличностных коммуникаций.

*В. В. Авраменко*: **синдром выгорания** – личностная деформация вследствие эмоционально затрудненных или напряженных отношений в системе «человек–человек», развивающаяся во времени.

### Динамика развития синдрома эмоционального выгорания.

*В. В. Бойко* выделяет следующие фазы и симптомы синдрома эмоционального выгорания.

1 **Фаза «напряжения»**: нервное (тревожное) напряжение служит предвестником и «запускающим» механизмом в формировании выгорания:

а) *симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств»*: проявляется усиливающимся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые трудно или вовсе неустранимы; раздражение ими постоянно растет;

б) *симптом «неудовлетворенности собой»*: в результате неудач или неспособности повлиять на психотравмирующие обстоятельства человек обычно испытывает недовольство собой, избранной профессией; энергетика направляется не столько вовне, сколько на себя;

в) *симптом «загнанности в клетку»*: когда психотравмирующие обстоятельства очень давят и к человеку часто приходит чувство безысходности;

г) *симптом «тревоги и депрессии»*: чувство неудовлетворенности работой и собой порождает мощные энергетические напряжения в форме переживания ситуационной или личностной тревоги, разочарования в себе, в избранной профессии, в конкретной должности.

## **2 Фаза «резистенции» (сопротивления, защиты):**

а) *симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования»*: профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов;

б) *симптом «эмоционально-нравственной дезориентации»*: самооправдания; не проявляя должного эмоционально отношения к субъекту, человек защищает свою стратегию («такие люди не заслуживают доброго отношения», «таким нельзя сочувствовать», «почему я должен за всех волноваться»);

в) *симптом «расширения сферы экономии эмоций»*: данная форма защиты осуществляется вне профессиональной области – в общении с родными, друзьями и знакомыми;

г) *симптом «редукции профессиональных обязанностей»*: попытки облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат; субъектов сферы обслуживания обделяют элементарным вниманием.

**3 Фаза «истощения»**: характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы:

а) *симптом «эмоционального дефицита»*: к профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он не может уже помогать субъектам своей деятельности, не в состоянии войти в положение, сочувствовать и сопереживать;

б) *симптом «эмоциональной отстраненности»*: личность почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности: ее почти ничего не волнует, почти ничего не вызывает эмоционального отклика – ни позитивные обстоятельства, ни отрицательные;

в) *симптом «личностной отстраненности, или деперсонализации»*: отмечается полная или частичная утрата интереса к человеку – субъекту профессиональной деятельности, он воспринимается как неодушевленный предмет, как объект для манипуляции – с ним приходится что-то делать;

г) *симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений»*: отклонения в соматических или психических состояниях.

## **Факторы синдрома эмоционального выгорания.**

### **1 Личностные факторы:**

а) переживание несправедливости;

б) хроническое переживание одиночества;

в) переживание социальной незащищенности;

г) переживание социально-экономической нестабильности;

- д) переживание социальной и межличностной изоляции;
- е) неконструктивные модели преодолевающего поведения;
- ж) высокая мотивация власти, высокая аффилиация;
- з) «трудоголизм»;
- и) слабая Я-концепция, низкая самооценка;
- к) низкая эмпатия;
- л) низкий социальный интеллект;
- м) низкая профессиональная мотивация;
- н) эмоциональная неустойчивость.

## 2 Ситуационные требования:

- а) социальное сравнение и оценки других;
- б) несправедливость, неравенство взаимоотношений;
- в) негативные или «холодные», бесчувственные взаимоотношения с коллегами и подчиненными;
- г) «трудные» ученики, клиенты, партнеры;
- д) отсутствие корпоративной сплоченности, низкая организационная культура;
- е) внутрифирменные и межличностные конфликты;
- ж) ролевые конфликты, ролевая неопределенность;
- з) дефицит административной, дружеской, социальной, профессиональной и других видов поддержки;
- и) перегрузки;
- к) недогрузки.

## 3 Профессиональные требования:

- а) когнитивно сложные коммуникации;
- б) эмоционально насыщенное деловое общение;
- в) необходимость постоянного саморазвития и повышения профессиональной компетентности;
- г) адаптация к новым людям, меняющимся профессиональным ситуациям;
- д) поиск новых решений;
- е) высокая ответственность за дело и за других;
- ж) самоконтроль и волевые решения;
- з) неинтересная или нелюбимая работа;
- и) бюрократизм и «бумажная» работа;
- к) отсутствие готовых решений, необходимость творческого поиска.

## **8 Корпоративная этика. Культура поведения руководителя и исполнителя**

### **Организация как объект психологии управления.**

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организационная деятельность людей.

Организационная деятельность – это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу. Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации – это управленческие отношения людей.

### **Личность как субъект управления.**

Сегодня говорят о «менеджерской революции» или «революции менеджеров».

Менеджер – специалист по управлению. С психологической точки зрения менеджмент – это процесс осуществления руководства людьми с учетом основополагающих представлений о человеческом характере и поведении.

Теоретические основы менеджмента были заложены президентом мануфактурной компании *Г. Тауном*, который в 1886 г. представил на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков доклад на тему «Инженер как экономист». Здесь впервые был поставлен вопрос о роли менеджмента как самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации, равной по своей практической значимости труду инженера.

На Западе сегодня критикуют «фордизм» (в основе управления – хорошо отлаженная организация) и находят новый подход – менеджеризм. В последнее время все более принимается идея партисипативного менеджмента, то есть такого управления делами организации, когда в разработке и принятии решений участвуют все члены организации.

### **Особенности работы руководителя.**

1 Интенсивный характер работы (мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает 200...270 действий).

2 Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны.

3 40...66 % рабочего времени уходит на общение за пределами своей организации.

4 Работа менеджера носит в основном словесный характер, разговоры занимают более 80 % рабочего времени.

Качества, которыми должен обладать руководитель:

- 1) умение распределять время;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) умение сформулировать и сплотить группу вокруг какой-либо цели;

4) умение принимать ответственные решения, независимость и самостоятельность в принятии решений;

5) соответствующий внешний вид (имидж делового человека);

6) инициативность, уверенность в себе, решительность, умение влиять на подчиненных;

7) мотивационные способности;

8) привязанность к сотрудникам;

9) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность предвидеть последствия решений, интуиция;

10) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка;

11) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

12) ответственность, честность, верность данному обещанию;

13) общительность, индивидуальный подход к сотрудникам, психологический такт;

14) высокий уровень рефлексии, самокритичности;

15) умение работать над собой.

Во время общения:

1) для установления доверительного эмоционального настроя установите с партнером позитивный зрительный контакт;

2) всегда четко произносите свои фамилию, имя, отчество;

3) обращайтесь к знакомым по имени (если не запомнили имя – переспросите);

4) необходимо сохранять дистанцию (расстояние вытянутой руки – 1 м);

5) дурным тоном считается позволять лишние прикосновения;

6) этикет предостерегает от проявления негативных эмоций в обществе;

7) некрасиво в обществе шептаться, переглядываться, глупо хихикать;

8) не ведите в обществе бесед, понятных только двоим;

9) не ведите разговоров на темы, интересные только вам;

10) не бравируйте знаниями в узкой или малоинтересной для собравшихся области;

11) не рассказывайте о себе, своих делах, пока вас об этом не спросят;

12) не следует много говорить о своих достижениях;

13) не следует распространяться о своих неудачах;

14) не говорите о людях, неизвестных обществу или отсутствующих;

15) не шутите колко в адрес присутствующих;

16) не следует прерывать собеседников или вмешиваться в разговор;

17) обязательно обращайтесь к собеседнику по имени (отчеству);

18) не показывайте плохого настроения;

19) никогда в обществе не говорят о болезнях и неприятных событиях.

## 9 Психологические факторы эффективного делового общения

### **Интегральные личностные свойства как фактор эффективного общения.**

Многочисленные перечни личностных качеств, способствующих эффективному общению, невозможность их учета в целом при преодолении трудностей общения привели к тенденции прибегать к интегральным категориям, которые позволяют охватить множество факторов и условий, влияющих на эффективность общения. В качестве таковых в последнее время все чаще называют:

- 1) коммуникативную компетентность;
- 2) социальный интеллект;
- 3) стиль общения;
- 4) направленность личности в общении.

#### **Коммуникативная компетентность.**

*С. Г. Касимова*, обобщая различные определения «коммуникативной компетентности», выделяет следующие подходы к рассмотрению данного психологического феномена: 1) как ориентированность в различных ситуациях общения, основанная на знаниях и чувственном опыте индивида; 2) как способность эффективно взаимодействовать с окружающими благодаря пониманию себя и других при постоянном изменении психических состояний, межличностных отношений и условий социальной среды; 3) высокий уровень сформированности межличностного опыта; 4) свойство личности .

*О. В. Крючкова* под коммуникативной компетентностью понимает «совокупность коммуникативных способностей человека, которые проявляются в его общении с людьми и позволяют добиваться поставленных целей».

К числу коммуникативных способностей автор относит:

- 1) способность точно воспринимать ситуацию общения;
- 2) способность правильно понимать и оценивать людей;
- 3) способность выбирать средства и приемы общения таким образом, чтобы они соответствовали ситуации, партнерам, поставленным задачам;
- 4) способность подстраиваться под индивидуальные особенности партнеров, выбирая адекватные средства общения с ними как на вербальном, так и на невербальном уровнях;
- 5) способность оказывать влияние на психическое состояние людей;
- 6) способность изменять коммуникативное поведение людей;
- 7) способность сохранять и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;
- 8) способность оставлять у людей благоприятное впечатление о себе.

#### **Социальный интеллект.**

Понятие «социальный интеллект» также используется как интегральное личностное образование, в зависимость от которого пытаются поставить эффективность общения. Одним из первых в русскоязычной психологии обозначил данный феномен и учитывал в практике обучения эффективному



общению *Ю. Н. Емельянов*. *Ю. Н. Емельянов* дал следующее определение понятию «социальный интеллект»: «устойчивая, основанная на специфике межличностных процессов, аффективного реагирования и социального опыта способность понимать самого себя, а также других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события».

Сегодня понятие «социальный интеллект» все чаще встречается в работах психологов. Так, *М. Л. Тарасенко* под «социальным интеллектом» понимает способность понимать и прогнозировать поведение людей. В ее исследовании в качестве компонентов социального интеллекта выделены: предприимчивость, проницательность, коммуникативная компетентность, социальная компетентность.

### **Стиль общения.**

Еще одним интегральным личностным образованием, которое претендует на то, чтобы определять характер общения человека с другими людьми, в целом, в психологической литературе называется «стиль общения». *В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша* дают следующее определение «стилю общения»: «индивидуальная стабильная форма коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях взаимодействия – в деловых и личных отношениях, в руководстве, воспитательных беседах с детьми, в способах принятия и осуществления решений, в избираемых приемах психологического влияния на людей, в методах разрешения межличностных и деловых конфликтов».

### **Исповедальный диалог как форма эффективного общения.**

#### **Житейские определения понятия «исповедальный диалог».**

1 Предельно искреннее самораскрытие перед другим человеком, разговор о самом дорогом и сокровенном, актуальном здесь и сейчас; передача глубоких чувств и переживаний (27,6 %). «Исповедальный диалог – это самое доверительное общение, когда человек стремится выразить и разделить свои глубокие чувства и переживания»; «это разговор людей, между которыми нет ни барьеров, ни препятствий, нет фальши и обмана, нет неискренности и лицемерия, нет подхалимства и показухи»; «когда нужно открыто, искренне, не скрывая ни одной даже самой неприятной детали, рассказывать о себе, своих чувствах, мыслях, переживаниях, проблемах»; «исповедальный диалог – доверительная беседа о самом сокровенном»; «общение двух людей с максимальной искренностью»; «исповедь – душевный стриптиз» и т. п.

2 Раскрытие другому человеку своих проблем, неприятностей (22,8 %). «Исповедальный диалог – возможность исповедаться, раскрыться, освободиться от чего-то наболевшего»; «исповедальный диалог веду, когда жизнь кажется пустой и серой, на душе – тоска, а проблемы растут как снежный ком»; «диалог тет-а-тет о наболевшем» и т. п.

3 Общение с Богом, таинство покаяния в храме (13,8 %). «Исповедь – это церковное таинство, это озвучивание перед священником своих прегрешений, раскаивание перед Господом в содеянном»; «это высшая форма общения – общение с Богом»; «исповедальный диалог – это таинство, в котором

верующий открывает устно свои грехи Богу в присутствии священника и получает через него прощение от самого Бога» и т. п.

4 Покаяние перед другим человеком (не в религиозном смысле) (13,8 %). «Покаяние одного человека перед другим, единственный способ облегчить душу и очиститься»; «разговор двух людей, один из которых внимательно слушает, изредка задавая вопросы, а другой – чистосердечно признается в содеянном» и т. п.

5 Раскрытие тайны, того, чего никто не знает (13,1 %). «Исповедальный диалог – это какое-то душевное откровение или, правильнее сказать, раскрытие каких-то лабиринтов души, открытие чего-то сокровенного, тайного»; «наступает момент, когда тяжело что-то скрывать или хранить в своей душе от друзей, родных и близких, и тебе хочется все это рассказать»; «откровенный разговор на закрытую тему личного характера»; «исповедь-рассказ о тех моментах жизни, которые никто не знает» и т. п.

6 Внутренний диалог, общение с самим собой (11 %). «Исповедальный диалог – это диалог с самим собой, таинство покаяния человеческой души»; «диалог с собой (Я-реального с Я-идеальным)»; «когда я перед собой признаю свои ошибки и анализирую их» и т. п.

### *Ситуации для анализа*

**Ситуация 1.** Престижный ресторан японской кухни. Персонал включает как мужчин, так и женщин разных возрастов. На очередном собрании управляющих заведением было принято решение о принятии в свой штат сотрудников второго администратора зала. Во время собрания ныне работающий администратор по причине отсутствовал и не был в курсе данного решения. На следующий день руководство начало отбор на новую должность и сообщило об этом администратору. Реакция последнего разыграла ссору с управляющим. Его мнение противоречило мнению руководства о необходимости второго вакантного места.

Конфликт пошел на новый виток; уже персонал стал жаловаться на неприятную психологическую атмосферу на работе.

В результате непонимания и конфликта администратор уволился, оставив за собой последнее слово в привзятном отношении руководства к нему.

**Ситуация 2.** Настя заболела и попросила Ирину поработать одной, объяснив, что температурит. Ирина один день поработала одна, а в следующий раз не пошла, т. к. посчитала, что на работу должна выйти Настя. А Настя тем временем все еще температурила. В итоге на работу никто не ходил в течение трех дней. Инспектор по кадрам вызвал студенток «на ковёр». Только там студентки выяснили, что никто на работу не ходил. На вопрос инспектора по кадрам, почему никто не ходил на работу, Ирина ответила, что была очередь Насти. В свою очередь Настя настаивала на своей версии: я болею, с кровати не встаю, у меня высокая температура, постельный режим, и вы хотите, чтобы я пришла полы мыть?! Ирина тем же тоном: «А почему ты не сказала, что еще

болеешь?! Почему не сказала, чтоб всю неделю одна работала?!» Настина реакция: «А почему бы тебе не спросить у меня, выздоровела ли я, выйду ли я на работу?» Ирина: «А почему я должна спрашивать?».

В итоге каждый участник конфликта остался при своем мнении: мы обе виноваты, но моя вина меньшая. После объяснения с инспектором по кадрам или, если точнее, выяснения отношений между собой девушки пошли и молча сделали уборку в редакции.

**Ситуация 3.** В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла – таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

**Ситуация 4.** В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше – средний возраст персонала – 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно – они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

**Ситуация 5.** Две сотрудницы выполняли одни и те же функции, но получали разную зарплату. Когда об этом стало известно, та работница, что получала меньше, невзлюбила коллегу и начала «холодную войну». У женщины начали исчезать важные документы в самый неподходящий момент. Руководитель не мог понять, что произошло, пока не обратился к охранникам и не просмотрел записи с камер видеонаблюдения. Правильно ли поступила сотрудница, которая получала меньше?

**Ситуация 6.** Генеральный директор невзлюбил сотрудника за то, что он слишком быстро продвигался по карьерной лестнице. Буквально за несколько месяцев специалист вырос со стажера до руководителя отдела. Перспективный сотрудник решил уйти, ведь спорить с вышестоящим руководством бессмысленно, а работать в компании ему было некомфортно. Правильно ли поступил генеральный директор? Как бы вы поступили, будь на месте этого сотрудника?

**Ситуация 7.** В компанию пришел новый работник – друг руководителя. Другие сотрудники заметили это, поэтому объявили ему войну. Они не только не разговаривали с новичком, но и постоянно обсуждали его. Причина их поведения банальна – они боялись, что коллега будет жаловаться на них своему другу. Правильно ли поступили другие сотрудники по отношению к новому?

**Ситуация 8.** В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» – он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным – мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

**Ситуация 9.** В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени. Как помощнику выйти из этой ситуации?

### ***Тематика рефератов***

- 1 Основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса.
- 2 Соотношение материальных и духовных факторов для достижения цели в предпринимательской деятельности.
- 3 Место этики в деловых отношениях.
- 4 Общие этические принципы делового общения.
- 5 Принципы и виды профессиональной этики.
- 6 Место этики в деловых отношениях.
- 7 Добро как категория этики.
- 8 Долг как категория этики.
- 9 Справедливость как категория этики.
- 10 Ответственность как категория этики.
- 11 Благо как категория этики.
- 12 Совесть как категория этики.
- 13 Вина и стыд как категории этики.
- 14 Забота как категория этики.
- 15 Честь и достоинство как категории этики.
- 16 Честность как категория этики.
- 17 Разновидности зла, обмана, подкупа как этические проблемы в бизнесе.
- 18 Специфика и механизмы моральной регуляции.
- 19 Нравственное самовоспитание.

- 20 Нравственные убеждения.
- 21 Светская и религиозная этика.
- 22 Этика деловых отношений, ее история и этапы становления.
- 23 Этика деловых отношений в эпоху античности.
- 24 Становление этики деловых отношений на Древнем Востоке.
- 25 Мораль и нравственность в системе христианства.
- 26 Культура Возрождения о нормах поведения человека.
- 27 Эпоха Нового времени и Просвещения на пути к буржуазной этике.
- 28 Противоречивый характер этики деловых контактов в советскую эпоху.
- 29 Развитие этики деловых отношений в России.
- 30 Проблемы межличностного общения в основных направлениях современной психологии.
- 31 Теория личности З. Фрейда.
- 32 Теория личности К. Г. Юнга.
- 33 Теория личности А. Адлера.
- 34 Теория личности Э. Фромма.
- 35 Теория личности К. Хорни.
- 36 Теория личности Б. Скиннера.
- 37 Теория личности К. Левина.
- 38 Теория личности К. Роджерса.
- 39 Теория личности А. Маслоу.
- 40 Теория личности В. Франкла.
- 41 Классификация психотипов личностей в рабочей группе.
- 42 Установки в отношении окружающих и их влияние на процесс делового общения.
- 43 Механизмы психологической защиты и их влияние на процесс делового общения.
- 44 Я-концепция и общение.
- 45 Экстернальность-интернальность.
- 46 Локус контроля.
- 47 Агрессия: причины возникновения.
- 48 Закономерности агрессивного поведения.
- 49 Средства коммуникации.
- 50 Компоненты коммуникации.
- 51 Культура речевого общения и ее составляющие.
- 52 Лексические нормы устной деловой речи.
- 53 Особенности употребления грамматических норм в деловом стиле.
- 54 Синтаксические нормы в деловой речи.
- 55 Фонетические нормы в деловой речи.
- 56 Слухи и сплетни в организации.
- 57 Эффект проецирования.
- 58 Искусство самопрезентации и овладение технологией личного обаяния.
- Механизмы взаимоприятия.
- 59 Типичные способы формирования первого впечатления.
- 60 Ошибки «эффекта ореола».

- 61 Неформальное общение в организации.
- 62 Социальные функции доверия.
- 63 Стадии доверительного общения.
- 64 Аффилиация.
- 65 Исповедальный диалог.
- 66 Самораскрытие в общении.
- 67 Доверие и недоверие в различных сферах жизнедеятельности человека.
- 68 Роль первого впечатления. Деловой костюм и требования к нему.
- 69 Рукопожатие и его роль в установлении деловых контактов.
- 70 Требование к оформлению служебного помещения и рабочего места.
- 71 Требования к одежде и внешнему виду деловых мужчин и женщин.
- 72 Стереотипы и эффекты восприятия как психологические факторы переживания трудностей общения.
- 73 Механизмы психологической защиты как психологические факторы переживания трудностей общения.
- 74 Структура межличностных отношений как психологический фактор переживания трудностей общения.
- 75 Индивидуально-психологические свойства личности, вызывающие переживание трудностей общения.
- 76 Ситуации затрудненного делового общения.
- 77 Функции деловых конфликтов.
- 78 Типы конфликтных личностей. Конфликтный человек в работающей команде.
- 79 Правила поведения в условиях конфликта.
- 80 Технологии управления деловыми конфликтами.
- 81 Характеристика основных стратегий поведения в конфликте.
- 82 Деловой конфликт как средство оптимизации делового сотрудничества.
- 83 Психологические подходы к пониманию манипуляции.
- 84 Влияние социализации личности на проявления манипулятивного поведения.
- 85 Типы манипуляторов.
- 86 Ассертивное поведение как защита от манипулятивного воздействия.
- 87 Самоактуализация как противоположный манипулятивному способ поведения.
- 88 Этические нормы служебных взаимоотношений мужчины и женщины.
- 89 Психологические особенности трудового коллектива.
- 90 Подходы к объяснению синдрома выгорания.
- 91 Синдром выгорания как особая форма экзистенциального вакуума.
- 92 Последствия переживания синдрома выгорания.
- 93 Синдром выгорания и трудности общения.
- 94 Эмпатия и выгорание.
- 95 Переживание одиночества и синдром выгорания.
- 96 Нравственные приоритеты современного руководителя.
- 97 Критика и ее роль в выполнении служебных обязанностей.
- 98 Прием и общение с посетителями: требования делового этикета.

- 99 Мотивация в управленческой деятельности.
- 100 Методы управления коллективом.
- 101 Понятие «малая группа» в психологии.
- 102 Структура взаимодействия в малой группе.
- 103 Психологические механизмы общения и взаимовлияния в малой группе.
- 104 Социальные роли в группе.
- 105 Психологическая совместимость.
- 106 Конформизм и нонконформизм.
- 107 Типология руководителей и подчиненных.
- 108 Стиль руководства.
- 109 Теории лидерства.
- 110 Мышление руководителя и принятие решения.
- 111 Этика решения спорных вопросов.
- 112 Этика приема подчиненных и посетителей.
- 113 Особенности поощрения и наказания подчиненных, оценки их деловых качеств.
- 114 Замечания и критика в управленческой деятельности. Формы и правила критики.
- 115 Техники «ты-высказываний» и «я-высказываний».
- 116 Делегирование полномочий.
- 117 Авторитет руководителя.
- 118 Основные стили ведения переговоров.
- 119 Основные стратегии взаимодействия на переговорах.
- 120 Учет национальных особенностей ведения переговоров. Национальные стили ведения переговоров.
- 121 Типичные приемы начала переговоров.
- 122 Уловки в споре и способы защиты от них.
- 123 Техника общения с партнерами, использующими «грязные» методы.
- 124 Переговоры и презентации.
- 125 Психология переговоров в экстремальной ситуации.
- 126 Проблема работы с агрессивно настроенной аудиторией.
- 127 Деловые совещания.
- 128 Собеседование при приеме на работу.
- 129 Проблемные или дисциплинарные беседы.
- 130 Деловое совещание: подготовка и проведение.
- 131 Пресс-конференция, ее подготовка и проведение.
- 132 Запрещённые приёмы во время деловой беседы.
- 133 Культура спора.
- 134 Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.
- 135 Формулирование отказа в деловом общении.
- 136 Цели и задачи профессионального отбора персонала.
- 137 Коммуникативная компетентность.
- 138 Направленность личности в общении.
- 139 Коммуникативный потенциал личности.

- 140 Коммуникативные способности и качества личности.
- 141 Социальный интеллект.
- 142 Индивидуальный стиль межличностного взаимодействия.
- 143 Понятие и основные слагаемые коммуникативной культуры.
- 144 Искусство ведения телефонных переговоров.
- 145 Национальные особенности ведения телефонных разговоров.
- 146 Понятие «распорядительные документы». Цели и задачи распорядительных документов. Типы распорядительных документов.
- 147 Самопрезентация личности и компании в интернет-среде.
- 148 Правила вербального этикета.
- 149 Compliments.
- 150 Пунктуальность.
- 151 Представления и знакомства.
- 152 Основные правила оформления и использования визитных карточек.
- 153 Правила обмена подарками при деловом общении.
- 154 Современные требования к деловому костюму.
- 155 Деловой завтрак, обед, ужин. Правила поведения за столом.
- 156 Учет влияния статусных, профессиональных и возрастных характеристик на деловое общение.
- 157 Влияние культурных различий на деловое общение.
- 158 Этика и культура делового застолья. Застольный этикет и его нравственный и символический смысл.
- 159 Приветствие, представление и титулирование в деловой сфере.
- 160 Цель деловых приемов: требования делового этикета к их организации и проведению.

### ***Афоризмы для написания эссе***

- 1 «Слово – тень дела» (*Демокрит*).
- 2 «Полезнее набум бросить камень, чем пустое слово» (*Пифагор*).
- 3 «Цени слово. Каждое может быть твоим последним» (*С. Е. Лец*).
- 4 «Большинство людей ищет общества не столько с целью слушать, сколько говорить» (*А. Поуп*).
- 5 «Слово, удержанное тобою, – раб твой; слово, вырвавшееся у тебя, – господин твой» (*Хафиз*).
- 6 «Берегись изысканного языка. Язык должен быть прост и изящен» (*А. П. Чехов*).
- 7 «Поддержать добрым словом человека, попавшего в беду, часто так же важно, как вовремя переключить стрелку на железнодорожном пути: всего один дюйм отделяет катастрофу от плавного и безопасного движения по жизни» (*Г. Бигер*).
- 8 «И в бурьяне бывает красивый цветок, и у простых людей – мудрое слово» (*Менандр*).
- 9 «Мы говорим мало – если не говорим о себе» (*У. Хэзлитт*).
- 10 «Слово бьет иногда насмерть» (*А. С. Грин*).



11 «Доброе слово лучше богатства» (*Публий*).

12 «Будь первым, когда надо слушать, и последним, когда надо говорить» (*Э. М. Капиев*).

13 «Есть люди очень замкнутые в широком кругу и очень открытые узкому кругу» (*И. Шевелев*).

14 «Береги, щади неприкосновенность, уязвимость, ранимость другого человека. Не причиняй людям зла, обиды, боли, тревог и беспокойства» (*В. А. Стивенсон*).

15 «Если людям нечем похвастаться, они хвастаются своими несчастьями» (*А. Граф*).

16 «Не сближайся с людьми, у которых слишком гибка совесть» (*Э. Делакура*).

17 «Тот, кто выходит из себя и задевает других, достоин насмешек. Люди истинно добросердечные думают и заботятся даже о тех, кто ненавидит их. Но как трудно достичь этого» (*С. Мурасаки*).

18 «Большое зло – унижать достоинство человека, считать себя личностью, заслуживающей уважения, а другого человека – «мелкой пылинкой»» (*В. А. Стивенсон*).

19 «Люди проходят мимо друг друга, а говоря друг с другом, говорят в пустоту» (*А. Адлер*).

20 «Неинтересных людей нет, есть мой неинтерес к ним» (*П. С. Таранов*).

21 «Люди бы бежали друг от друга, если бы видели один другого в полнейшей откровенности» (*И. Кант*).

22 «Лучшее общение – это молчание» (*И. Мозговая*).

23 «Мы должны всегда стараться отыскивать не то, что нас отделяет от других людей, что у нас с ними общего» (*Дж. Рескин*).

24 «Из двадцати человек, говорящих о нас, девятнадцать говорят плохое. Двадцатый говорит хорошее, но делает это плохо» (*Антуан де Ривароль*).

25 «Взаимопонимание – это понимание того, что все мы разные, а не попытки-пытки сделать другого «лучше»!» (*В. Борисов*).

### ***Перечень ресурсов сети Интернет по изучаемой дисциплине, рекомендуемых для самостоятельной работы***

*Научные учреждения и общества психологов:*

- <http://www.ipras.ru/> – Институт психологии РАН;
- <http://www.pirao.ru/> – Институт психологии РАО;
- <http://www.rpo.rsu.ru> – Российское психологическое общество;
- [www.rospsy.ru](http://www.rospsy.ru) – Федерация психологов образования России;
- <http://spbpo.ru> – Санкт-Петербургское психологическое общество;
- <http://www.bekhterev.org> – Психоневрологический институт им. В. М. Бехтерева (Санкт-Петербург);
- <http://www.psychanalysis.ru> – Психоаналитическая ассоциация Российской Федерации;

- <http://www.oppl.kub.ru> – Общероссийская профессиональная психотерапевтическая лига;
- <http://www.centro-ro.ru> – Международная ассоциация развивающего обучения.

*Высшие учебные заведения и факультеты психологии:*

- <http://www.psy.msu.ru> – факультет психологии МГУ им. М. В. Ломоносова;
- <http://www.psy.ru.ru> – факультет психологии Санкт-Петербургского государственного университета;
- <http://mgppu.ru> – Московский городской психолого-педагогический университет;
- <http://psychol.ru> – Институт практической психологии и психоанализа;
- <http://www.nsu.ru/psych> – Центр психологии Новосибирского государственного университета;
- <http://www.umn.edu> – факультет психологии Миннесотского университета (США);
- [http://www.harvard.edu/Harvard Psychology](http://www.harvard.edu/Harvard%20Psychology) – факультет психологии Гарвардского университета (США);
- <http://www.stanford.edu> – факультет психологии Стэнфордского университета (Великобритания)
- <http://www.strath.ac.uk/psychology> – факультет психологии Стратклайдского университета (Великобритания);
- <http://www.rnd.runnet.ru> – факультет психологии Ростовского государственного университета;
- <http://www.flogiston.ru> – факультет психологии МГУ.

*Психологические журналы и периодика:*

- <http://www.voppsy.ru> – «Вопросы психологии»;
- <http://www.psyedu.ru> – «Психологическая наука и образование»;
- <http://magazine.mospsy.ru> – «Московский психологический журнал»;
- [http://psychol.ras.ru/ippp\\_pfr/journal](http://psychol.ras.ru/ippp_pfr/journal) – «Журнал практической психологии и психоанализа»;
- <http://oedipus.ru> – «Вестник психоанализа»;
- <http://www.psy-gazeta.ru> – «Психологическая газета»;
- [psy.1september.ru](http://psy.1september.ru) – еженедельник «Школьный психолог»;
- <http://gazetamim.ru> – Психологическая газета «Мы и мир»;
- <http://www.apa.org/journals> – журналы Американской психологической ассоциации;
- <http://www.psychol.ras.ru/08.shtml> – «Психологический журнал»;
- <http://www.psy.msu.ru/science/vestnik/index.html> – «Вестник Московского университета».

*Психологические сайты:*

- <http://www.childpsy.ru> – «Детский психолог». Материалы по возрастной психологии, психологической службе системы образования. Новости. Тесты;
- <http://psi.webzone.ru> – психологический словарь;
- <http://azps.ru> – А. Я. Психология. Новости, объявления о тренингах и семинарах;
- <http://www.psyonline.ru> – «Психотерапия и консультирование». Консультации психолога. Книги и статьи. Психологические тесты;
- <http://www.narrative.narod.ru> – нарративная психология и психотерапия;
- <http://psychology.net.ru> – Мир психологии. Новости, объявления о тренингах и семинарах, психологические тесты, публикации, форум, персоналии, психологические консультации;
- <http://psychology-online.net> – материалы по психологии: книги, психологические тесты, фотографии и иллюстративный материал, биографии психологов;
- <http://www.psycho.ru> – «Психология и бизнес on-line». Библиотека, тесты и программы, новости, объявления о тренингах и семинарах, программных продуктах для психологического обследования;
- <http://www.rusmedserver.ru/med/pedagog/41.html> – Материалы по общей, возрастной и педагогической психологии, психодиагностике, объективная психология, психология эмоциональных отношений;
- [http://www.edu.yar.ru/russian/psih/docum/metod\\_recom.html](http://www.edu.yar.ru/russian/psih/docum/metod_recom.html) – методические рекомендации по организации и содержанию деятельности психологической службы.

*Электронно-библиотечные системы (ЭБС):*

базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- <http://psi.piter.com> – библиотека;
- <http://psi.webzone.ru> – психологический словарь;
- <http://psi.lib.ru> – научные, популярные статьи;
- <http://psyedu.ru> – психологическая наука и образование;
- <http://www.psycho.ru> – психология и бизнес;
- <http://www.delovoi-etiket.ru> – советы по деловому этикету;
- <http://www.bugabooks.com> – студенческая библиотека;
- <http://www.hr-portal.ru/> па – сообщество HR-менеджеров;
- <http://www.tiu.ru> – российский бизнес-портал;
- <http://www.gramota.ru> – справочно-информационный портал;
- [www.mshu.edu.ru](http://www.mshu.edu.ru) – официальный сайт МГГУ;
- <http://www.bookap.by.ru> – библиотека психологической литературы разных направлений;
- <http://psi.lib.ru> – библиотека психологической литературы по детской психологии;
- <http://psylib.kiev.ua> – психологическая библиотека Киевского Фонда содействия развитию психической культуры;
- <http://www.edu.ru> – Российское образование. Федеральный портал;
- <http://www.biblioclub.ru> – университетская библиотека on-line.