***Введение.***

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывает особый интерес и внимание.

Совместная деятельность людей не может быть нейтральной по отношению к нравственности.

Современному руководителю необходимо устанавливать контакт со своими подчиненными, а это - большое искусство. Ведь работники - не роботы, которые по первому распоряжению выполняют приказы своего начальника. Все мы - живые люди со своими чувствами и проблемами.

И с каждым подчиненным необходимо устанавливать теплые отношения, создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, ведь именно такие действия - залог увеличения производительности труда, стабильной работы предприятия (учреждения, фирмы),а следовательно, получение большей прибыли - главной цели всех коммерческих организаций.

В России сегодня практически невозможно найти предприятие, руководство которого было бы довольно достигнутыми результатами.

Мало кто из российских руководителей оценивает эффективность использования внутреннего потенциала предприятия выше 50%. Успехи же любой организации находятся в прямой зависимости от качества управления.

Однако на пути руководителей в работе по развитию своей организации сегодня встает ряд барьеров :

1. Высокий уровень напряженности в коллективе. Трудно рассчитывать на энтузиазм и существенную поддержку со стороны коллектива, охваченного страхами, недовольством.

2. Недостаточная заинтересованность значительной части работников в проводимых преобразованиях. Часто люди просто не видят, чем конкретно для них будет выгодна работа в новых условиях.

3. Низкий уровень доверия между администрацией и рядовыми работниками.

4. Руководители среднего уровня часто практически полностью выключены из процесса подготовки организационных изменений и относятся к ним почти с таким же недоверием, как и подчиненные.

Это часто делает их потенциальными противниками проводимых изменений.

В одиночку же рассчитывать на успех руководителю не приходится. Ему нужна команда единомышленников.

Сотрудничество покупается только уважением - на другую валюту его не купишь, сколько не переплачивай.

В своей работе я хочу рассмотреть те этические правила и принципы, которые помогут преодолеть недопонимание с подчиненными, построить крепкий фундамент взаимоотношений с коллективом и добиться высокого уровня сотрудничества.

**ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.**

***1.КОЛЛЕКТИВ. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ.***

**1.1. Виды и этапы развития.**

В современных условиях, когда человеческий ресурс становится основным ресурсом предприятия, особо важное значение приобретает деятельность каждого члена коллектива. Находясь в организации, любой начальник вынужден считаться с нормами и правилами того коллектива, к которому он принадлежит.

Поэтому важно рассматривать поведение каждого сотрудника через призму всего коллектива в целом.

Первым этапом построения отношений с сотрудниками является всестороннее изучение персонала организации.

Не каждую группу можно назвать коллективом, а только ту, которая прошла ряд этапов в своем развитии и имеет высокий уровень развития ЦОЕ, благоприятный психологический климат и дружеские эмоциональные отношения.

***Коллектив*** нужно создавать усилиями всех его членов, и главная роль здесь принадлежит менеджеру по персоналу, который сможет так организовать работу людей, чтобы это была ***команда единомышленников, объединенных общей целью.***

***Коллектив -*** такое объединение людей, которое подразумевает единство и сплоченность, сотрудничество и товарищество, являющихся основой жизнедеятельности и общения людей.

По сплоченности коллективы делят на:

1. сплоченные - где подавляющее большинство имеет согласие по поводу моральных установок и ролевых обязанностей. Отношение между людьми носит конструктивный характер.

2. разобщенные - когда каждый член коллектива имеет свое мнение и позицию, а мнение других отвергает или проявляет к ним безразличие непонимание. Отношения носят деструктивный характер.

1. расчлененный - согласие между людьми наблюдается только в

малых неформальных подгруппах, что приводит к психологическому расслоению группы.

Группа проходит 3 основные этапа в своем развитии.

**1. Зарождение коллектива.**

Модель группы **«Песок».**

Этот этап свойственен только что созданным группам или тем группам, где люди не могут тесно общаться, проявлять свои искренние чувства. Каждый член группы чувствует некоторое стеснение, защищается, старается повысить свою роль в решении стоящей задачи. Люди стремятся скрыть свои чувства, слабости, пытаются быть рациональными.

В такой группе люди плохо знают друг друга, не имеют прочных эмоциональных связей, каждый сам по себе и за себя. Общение носит формальный характер.

Если у такой группы не будет руководителя или лидера, которые в свою очередь не будут обладать творческими, организаторскими способностями, то группа может остаться на таком уровне развития.

***Действия руководителя:*** необходимо использовать метод концентрации власти в одних руках с целью создания «ядра» группы. Уместно проводить общие коллективные мероприятия, интересные для всех.

Можно использовать коллективные дискуссии, обсуждения. В качестве психологического влияния можно использовать метод убеждения, «эмоционального заражения», метод соревнования.

При умелых действиях руководителя и лидера группа может перейти в следующий этап.

**2. Этап психологического расслоения.**

Модель **«Глина».**

На этом этапе совместная деятельность, общение сближают людей. В результате появляются спонтанные группы (микрогруппы ) на основе общих интересов, симпатий.

Выделяются активные, явно лидирующие члены группы. Наблюдается психологическая притирка и формирование общегрупповых ценностей. Сложность этого этапа в том, что микрогруппы не всегда находят общий язык, часто из-за своих лидеров.

. Если на этой фазе удается изучить и принять во внимание слабые и сильные стороны членов группы, тогда появляется возможность узнать причины низких результатов работы и скорректировать дальнейшие действия.

Данный этап является переломным в развитии группы и наиболее длительным. Задача менеджера – с помощью разнообразных форм и методов коллективной работы убыстрить сплочение и формирование.

**3. Этап сплочения группы в коллективе**

Модель «Горящий факел»

Модель символизирует высокий уровень взаимоотношения между людьми, основанный на моральной поддержке, товариществе, взаимопомощи. Каждый член такой группы чувствует искреннее уважение к себе, с ним считаются, у него есть возможность проявить свои способности. В такой группе есть общепринятые групповые нормы морали, нормы поведения и отношения друг к другу. Задача руководителя - поддерживать благоприятный климат в группе, давать группе возможность самоуправлять. Руководить этой группой следует «издалека», корректируя и направляя действия людей. Стиль управления – демократический.

**1.2. Социометрическая методика.**

Для любого коллектива свойственно понятие морально-психологический (социально-психологический) климат (МПК или СПК).

СПК - это относительно устойчивая морально-психологическая атмосфера общения и взаимодействия людей.

Различают 2 вида СПК:

1. благоприятный - такая атмосфера, которая основана на моральной поддержке и духовном единстве людей.

2. неблагоприятный - эта атмосфера характеризуется чувствами соперничества, зависти, конфликтности.

Неблагоприятность климата снижает мотивацию, произво-дительность труда и чувство удовлетворенности и комфорта у членов такого коллектива.

Поэтому руководителю очень важно знать, какие социально-психологические процессы протекают в коллективе, уметь из регулировать, находить причины неудовлетворенности членов коллектива.

Для этого была разработана социометрическая методика.

Её автор - Джон Морено.

Она предназначалась для оценки межличностных отношений в малых группах и постоянных коллективах.

В управленческой практике эта методика широко используется руководителями, так как полученная информация о группе позволяет корректировать психологическую и воспитательную работу в трудовом коллективе.

С помощью социометрической методики можно определить:

1. положение каждого члена коллектива в структуре межлич-ностных отношений;

2. выявить неформальных лидеров и отверженных;

3. выявить благоприятность психологического климата, а также УБВ (уровень благоприятности взаимоотношений);

4. определить коэффициент удовлетворенности своим положением в группе для каждого члена коллектива.

кол-во выборов членов группы

**Ку =**

кол-во выборов отдельной личности

**Ку = 0** - не удовлетворен своим положением в группе

**Ку** > 1 (2,3 и т.д.) - удовлетворен (чем >, тем лучше)

Чем выше **Ку** , тем более комфортно человек чувствует себя в группе, он ее принимает (группа референтная), если **Ку**  = 0

Суть методики состоит в том, чтобы каждый член группы, отвечая на предложенные вопросы (4 - 6 вопросов), сделал не менее 3 выборов на каждый вопрос. Вопросы должны касаться совместной деятельности и межличностных отношений. Результаты могут быть представлены в виде дифференциальной социограммы.

Определяется социометрический статус каждого члена группы.

1. Самый высший статус - социометрическая звезда.

Количество выборов должно быть в 2 раза больше среднего количества выборов.

***Звезды*** - это такие члены группы (1 - 2 человека), которые поль-

зуются наибольшими симпатиями, популярностью и уважением в группе.

***«Звездность»*** не всегда является показателем лидерских качеств.

Лидерство - это показатель психологического влияния на людей благодаря своей активной позиции в группе, умению сотрудничать, убеждать, брать на себя ответственность ( «выделяться из толпы» ).

А звездность - показатель дипломатичности и доброжелательности характера человека, способности располагать к себе, оказывать моральную поддержку людям, вызывать положительные эмоции.

Часто звезда является симпатичным, обаятельным человеком.

2) ***Предпочитаемые***  - имеют среднее количество выборов.

Это активные члены группы. Они делают «погоду» в группе, часто обладают лидерскими или организаторскими способностями. На этих людей руководитель должен опираться, находить с ними общий язык.

3) ***Пренебрегаемые*** имеют меньше среднего числа выборов. Это пассив группы. Отличаются неумением преподнести себя, увлечься, заинтересоваться делами группы. Отличаются индивидуальностью, замкнутостью, неуступчивостью или, наоборот, робостью и неуверен-ностью. Руководитель должен с ними проводить долгую, кропотливую психологическую работу, привлекая в общественные дела.

4) ***Изолированные*** - члены группы, которые не получили ни одного выбора.

а) Испытывают трудности в общении с людьми, т.к. очень недоверчивы, замкнуты, закомплексованы. Это связано с заниженной самооценкой и пассивностью, иногда с равнодушием.

б) Человек ставит свое мнение и позицию выше статусов всех членов своей группы. Он иногда «бросает вызов» группе, демонстрирует свое пренебрежение. Он отдаляется от группы, и если действует агрессивно, то попадает в круг отверженных. Руководитель должен разобраться, почему человек является изолированным и принять меры.

Таким образом, изучив все социальные, протекающие в результате создания и функционирования коллектива, руководитель должен направлять группу, способствовать ее развитию, устанавливать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

***II. ИНДИВИДУАЛЬНО-ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ***

***ЛИЧНОСТИ СОТРУДНИКОВ.***

Изучение личности человека является сложной и многогранной деятельностью, которая требует высокого профессионализма исследователя, прочного эмоционального контакта с человеком, основанного на дружбе и доверии, а также определенного количества времени.

Руководителю для наиболее продуктивной работы всего коллектива необходимо изучать особенности характера и психики каждого сотрудника для последующего установления с ними прочного контакта.

В психологии индивидуальные свойства и параметры личности человека принято объединять в единый психосоциотип.

***Психосоциотип работника -***индивидуальное сочетание выявленных свойств личности, проявляющееся в трудовой и бытовой сферах.

Социотип легко охарактеризовать с помощью биологических и социологических параметров, которые можно выявить по внешним признакам и поведению человека, по его роли в общественных группах по результатам деятельности. Для этого могут использоваться методы внешнего наблюдения, тестирования, эксперимента и др.

Путем внешнего наблюдения можно установить тип человека по телосложению принято делить на 3 основные группы (автором данной типологии был английский ученый Уильям Шелдон):

1. ***Эндоморфный*** - люди, имеющие склонность к полноте и накоплению жировой массы. Такие люди очень эмоциональны, их нервная система несколько заторможена. Отличаются добротой, медлительностью, уступчивостью.

2. ***Мезоморфный***  - люди, у которых преобладает мышечная масса. У них наблюдается уравновешенность эмоциональной сферы, стремление доминировать. Устойчивая и стабильная психика.

3. ***Эктоморфный*** - люди, не склонные к накоплению жировых клеток и мышечной массы. Имеют легко возбудимую, неуравновешенную нервную систему, отличаются эмоциональностью, импульсивностью, агрессивностью.

Следующим описанием параметров личности является описание деловых качеств работника, связанных с его темпераментом.

***Работники-холерики*** в профессиональной деятельности активны, самоотверженны, стремятся к независимости, лидерству, самостоятельности, не способны выдерживать длительные эмоциональные, умственные и физические нагрузки.

Холерики благодаря своей гиперактивности смогут организовывать различные культурно-массовые мероприятия, проводить беседы.

Таким людям очень подходит профессия агитатора. Холерики всегда работают с энтузиазмом, но стоит только вступить с ним в незначительный спор, как они начинают сопротивляться и тем самым еще больше возбуждают свою нервную систему.

Но из-за своей сверхактивности они быстро устают, их нервная система быстро истощается, что приводит к стрессу.

Менеджеру не нужно с таким работником спорить и навязывать свою точку зрения. К холерику нужен мягкий подход, так как у него очень высокая самооценка. Ни в коем случае нельзя задевать его самолюбие. Необходимо направлять его энергию в нужное русло.

Такому работнику целесообразно давать задания, с помощью которых он смог бы самореализоваться.

***Работники-сангвиники*** в профессиональной деятельности прекрасные новаторы идей, активисты, организаторы, исполнители. Легко переносят любые нагрузки.

***Работники-флегматики*** в профессиональной деятельности упорны, настойчивы, последовательны, пунктуальны, отличаются дисциплинированностью и стремлением к высокому профессионализму. С трудом переносят эмоциональные нагрузки, вызванные длительным общением или конфликтами.

Флегматики отличаются уравновешенностью и терпеливостью. В основе их действия лежит разум, который подавляет все их эмоции.

Такие люди редко совершают необдуманные поступки. Им подходит работа начальника, который напрямую со своими подчиненными не взаимодействует. Для этого у него есть специальный штат сотрудников, которые и осуществляют всю основную работу, а он только контролирует и направляет их деятельность.

Подходит им и работа бухгалтера.

***Работники-меланхолики*** в профессиональной деятельности стремятся к независимости, самостоятельности; отличаются ответст-венностью, дисциплинированностью. С трудом переносят нагрузки, особенно эмоционального характера. Меланхоликам подходит выполнение малоответственной работы, которая не требует точности и скрупулезности. С меланхоликом необходимо работать в спокойном режиме и не поручать ему ответственную работу.

Учитывая эту типологию, руководители составляют модель поведения с сотрудниками.

Портрет личности работника является полным, если включает в себя описание социальных параметров.

1. ***Расположенность человека к общению, к людям,***

***его коммуникативные качества.***

Автором типологии является Карл Юнг.

а) ***экстраверты*** - люди, ориентированные на общение, на взаимо-действие с другими людьми. Их эмоции, настроение зависят от внешних обстоятельств.

б) ***интроверты*** - люди, ориентированные на собственные переживания, малообщительные, стремящиеся к независимости от других людей. Их эмоции и настроение зависят от личных внутренних переживаний.

в) ***амброверты*** - золотая середина.

**2**. ***Типология по социальным качествам, проявляющимся в совместной деятельности***.

Была предложена Виктором Шеппелем.

а) ***коллективисты*** - общительные, коммуникабельные люди, готовые к сотрудничеству и эмоциональному взаимодействию.

б) ***индивидуалисты*** - люди, предпочитающие независимость, самостоятельность. С трудом взаимодействуют с другими людьми, часто проявляя эгоистичность.

в) ***претензионисты*** - люди, предпочитающие быть в центре внимания, им присуще тщеславие, скептицизм, критичность.

г) ***подражатели*** - люди, умеющие строить отношения, угождать людям, имитировать поведение других, иногда идти на поводу.

д) ***пассивные*** - люди, отличающиеся неуверенностью, робостью, безынициативностью; стремятся к сотрудничеству, но не умеют отстаивать собственную позицию, брать на себя личную ответственность.

ж) ***люди с трудным характером - изолированные,*** имеющие, как правило, завышенную или заниженную самооценку. Амбициозные, конфликтные, эгоистичные (завышенная самооценка ).

***3. Типология лидеров.***

Существует 3 основные деления лидеров.

1. ***«Вожак»***  - люди, обладающие природными харизматическими способностями, даром внушения и убеждения. Влияют словом и личным примером на подавляющее большинство группы ( 90 - 100 % ).

2. ***Лидер***  - люди, обладающие способностями убеждения и мотивации других в первую очередь собственным примером, достижениями. Оказывают эмоциональное влияние на большую часть коллектива ( 60 - 70 % ).

3. ***Ситуативный лидер*** - люди, обладающие некоторыми личностными качествами, которые приобретают решающее значение в определенных ситуациях (в конфликтной ситуации, ЧП, экстремальной, неформальной ситуации ).

Существует типология по эмоциональности и активности людей. Типы опроса по следующим символам:

**А** - высокая активность, подвижность человека

**Э** - эмоциональность

**Пв** - первичность впечатлений

**Вв -** вторичность впечатлений

Первый тип - ***легко возбудимый***

- эмоциональность - высокая ( **Э+** )

- **А-**, **Пв**

***Сентиментальный***

- **Э+**  - мимика

- **А-**

**- Вв**

***Деятельный***  - хороший, идеальный работник

**- Э+**

- **А+**

**- Пв**

***Страстный -*** увлекающаяся натура

**- Э+**

**- А+**

**- Вв**

***Сангвиник***

**- Э-**

**- А+**

* **Пв**

***Флегматик***

**- Э-**

**- А+**

* **Вв**- вторичность переживаний

***Аморфный -*** самый трудный, беспечный тип

**- Э-**

**- А-**

**- Пв**

***Апатичный***

**- Э-**

**- А-**

**- Вв**

Выявить эмоциональные особенности характера человека можно с помощью профессиональной методики ***психогеометрия.***

Разработал немецкий ученый Дигенгер.

Эта профессиональная методика, определяющая эмоциональные свойства личности на основе спонтанного выбора стандартных геометрических фигур.

- Треугольник выбирают люди, обладающие лидерскими и коммуникативными способностями. Отличаются эмоциональностью.

- Квадрат выбирают спокойные, уравновешенные люди, неэмо-циональные. Обладают твердостью характера, аналитическим складом ума; выборочный круг общения.

- Круг выбирают люди с повышенной потребностью в эмо-циональном общении, обладающие впечатлительностью, эмоциональной чувствительностью, заботливостью, умением сочувствовать.

- Прямоугольник выбирают люди, характеризующиеся непосле-довательностью эмоций. «Люди настроения». Отличаются любозна-тельностью, открытостью, впечатлительностью. Имеют избранный круг общения.

- Ломаную линию выбирают люди творческие, обладающие нестандартным складом ума, отличаются мечтательностью, импульсивностью, перепадами настроения. Круг общения широкий, и они всегда выделяются в коллективе.

Учитывая типологию работников по биологическим, социальным и эмоциональным параметрам можно разработать определенную модель поведения с ними, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

##### *ПОНЯТИЕ О МАЛЫХ ГРУППАХ. ФЕНОМЕНЫ МАЛЫХ ГРУПП. УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ГРУППАМИ.*

# **3.1. Виды групп**

Малая группа может быть определена как набор из двух или более индивидуумов, которые взаимо­действуют друг с другом таким образом, что каждый из них ока­зывает влияние и сам подвергается влиянию каждого другого. Численность малых групп составляет, как правило, от трех до восьми человек, хотя их может быть и пятнадцать, и двадцать. Но группы с численностью более двадцати человек обычно не оп­ределяются как малые. Причина этого состоит в том, что не­посредственное взаимодействие (взаимодействие лицом к лицу) членов группы и личное воздействие, которые являются отличи­тельными чертами малой группы, проявляются со значительно меньшей вероятностью, когда взаимодействуют более двадцати че­ловек. Малые группы обычно существуют довольно продолжительный период времени, их члены встречаются на более-менее регулярной основе, обычно в одном и том же месте. И хотя отдельные члены группы могут приходить и уходить, группа остается. Кроме того, группа обычно представляется ее членами как единое целое, в ней существует четкое разграничение ролей. И, наконец, группа обладает некоторой самодостаточностью, которая позволяет ей приспособиться к изменяющемуся окружению. Из этого следует, что далеко не все объединения численностью не более двадцати человек подпадают под определение малой группы.

Один очевидный вопрос, на который не­обходимо ответить состоит в том, почему вообще люди в органи­зациях объединяются в группы, а не работают каждый сам по се­бе? С теоретической точки зрения этот вопрос касается того, как работа групп отличается от работы индивидуумов, с практи­ческой - является ли работа в группах более эффективной, чем индивидуальная? В основном, как показали исследования, решение вопроса о том, какая форма работы, групповая или индивидуаль­ная является более эффективной, зависит как от самой выполняе­мой работы, так и от ряда личностных и ситуационных факторов. Наиболее частыми причи­нами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие их потребности в:

достижении целей;

- усилении власти;

- обеспечении безопасности;

- самоуважении;

- общении;

- получении определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствии. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов, то, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного про­ще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обыч­но, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а сразу не­сколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профес­сиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение ус­ловий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении.

В организациях существует множество делении малых групп. Одним из наиболее важных явля­ется деление на группы формальные и неформальные. Формальные группы - это обычно те группы, существование которых пре­дусмотрено организацией. Люди в таких группах занимают четко предписанные положения. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить группа студентов, объединившихся для совместной работы на время подготовки коллективного доклада и его презентации.

Неформальные группы возникают в орга­низациях на основе общих интересов людей, дружеских связей или других общественных нужд. Неформальные группы не содержатся в штатном расписании организации. Они создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например группа сотрудников, окон­чивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортив­ных соревнованиях и т.п. В них существуют свои неписа­ные правила и нормы, касающиеся допустимого поведения и обя­занностей. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Межличностные отношения Межличностные отношения между людьми складываются в процессе длительного взаимодействия между собой и зависят от некоторых признаков той социальной группы, которой человек принадлежит.

Следует различать понятия малой группы или коллектива.

***Малые группы*** классифицируются на:

1. условные или реальные малые группы,

2. формальные или спонтанно созданные группы,

3. созданные под влиянием общей деятельности или под влиянием естественных обстоятельств.

***Характерные признаки малых групп:***

- небольшое количество членов группы ( от 2 до 5 человек ),

- наличие общих интересов, симпатий и привязанностей друг к другу ( т.е. психологическая совместимость членов этой группы ),

- как правило, условное и нестатичное существование.

Руководитель должен знать, что малую группу выявить трудно, но ещё труднее - ею управлять, так как малая группа имеет неформальную структуру.

**Формальная структура** в группе четко разграничивает обязанности каждого ее члена, ответственность, значимость в связи с востребованными в этой группе качествами.

**Неформальная структура** группы определяет психологический и личный статус человека в ней в зависимости от его отношения к людям и проявления душевных и нравственных качеств.

У каждой малой группы складывается своя идеология и психология.

***Идеология группы*** - совокупность взглядов и мнений большинства членов этой группы на осуществление общей коллективной деятельности.

**ЦОЕ** - ценностно-ориентационное единство группы, которое показывает совпадение мнений людей относительно общественных проблем, ценностей и т.д. Чем выше ЦОЕ, тем более дружная и сплоченная группа. В такой группе, как правило, благоприятный психологический климат.

**Психология группы** - совокупность протекающих социально-психологических явлений, возникающих по мере функционирования группы и психологические «притирки» людей друг к другу.

На психологию группы оказывают влияние:

- неформальный лидер, который всегда присутствует в малой группе;

- нормы поведения и общения, принимаемые большинством.

По отношению к отдельно взятой личности малые группы подразделяют на следующие типы:

1. ***Референтная*** - та группа, которую человек принимает, считает лучшей, гордится ею.

2. ***Нереферентная*** - человек такую группу не принимает до конца, к делам группы он проявляет безразличие, равнодушие, но подчиняется обстоятельствам.

3. ***Антиреферентная*** - человек не просто не принимает группу, а отвергает её, самоизолируется от контактов с группой.

Взаимодействие членов группы проявляется в складывающихся между ними межличностных отношениях.

* 1. **Нормы поведения**

В любой группе, даже работающей в течение короткого промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономерности поведения ее членов. Эти закономерности получили назва­ние общественных норм. Нормы отражают разделяемые всеми члена­ми группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведе­нии. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разде­ляют людей, заставляют их действовать отлично одного от друго­го, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, пока­зывая, как члены группы поступают одинаково.

В самом определении норм даны две их важных характеристики. Во-первых, нормы включают в себя достаточно четкие представления о том, какое поведение является приемлемым. Во-вторых, существует некие соглашения между членами группы, касающиеся этих представлений. Кроме этих двух характеристик могут быть выделены еще несколько свойств норм. Первое из них заключается в том, что нормы, в основном, включают в себя элемент долженствования, то есть описания того, как кто-то "должен" себя вести. Во-вторых, нор­мы являются более очевидными и более легко распознаваемыми людьми, что является очень важным для группы. В-третьих, нормы приводятся в жизнь самой группой. Многие виды рабочего поведе­ния устанавливаются и контролируются самой организацией, тогда как номы регулируются внутри групп. В-четвертых, существует большой разброс в принятости норм группой и в степени, в кото­рой считается допустимым отклоняющееся от норм поведение

Приведенное выше последнее свойство норм требует дополнительных пояснений. Важно отметить, что сущест­вует некоторый разброс в нормах, то есть нормы задают не точ­ные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений. Второй аспект заключается в том, что разные нормы (например, время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинако­вую важность для членов группы.

Этот метод анализа групп привел к раскрытию структуры об­щественных норм. В частности, он дает возможность узнать о том, что группа считает наиболее самым подходящим поведе­нием, какой существует допустимый разброс в поведении, какое существует отношение к спецодежде и степень согласия или консенсуса, существующая между членами группы.

Нормы чаще всего развиваются медлен­но и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые могут утвердиться довольно быстро. Фельдман (Feldman, 1984) предположил, что нормы развиваются одним или другим из четырех следующих способов. Первый способ - это развитие через явные утверждения, делаемые членами группы. Нормы также могут возни­кать в результате каких-либо критических событий в истории группы. Третий путь для развития норм по Фельдману - это пер­венство. Первенство заключается в том, что первый шаблон, воз­никший в поведении группы, часто становится нормой. Наконец, нормы могут переноситься из прошлых ситуаций. Например, груп­па, переведенная из одного отдела в другой, сохраняет свои ста­рые нормы, даже если теперь их стало труднее соблюдать.

Как мы предположили ранее, нормы проводит в жизнь группа, а не организация. И представля­ется маловероятным, что группа будет проводить в жизнь ка­кие-то нормы, если эти нормы не полезны в чем-то для ее чле­нов. Нормы также могут быть вводимы, если они упрощают или де­лают более предсказуемым поведение, возникающее в группе. Еще одна область, где нормы будут весьма кстати, это помощь группе в избежании стесняющих или дискомфортных межличностных проб­лем. И наконец, нормы могут пригодиться и поэтому внедряются в жизнь, если они выражают центральные ценности группы и выявля­ют характерные черты группы.

Функции, выполняемые группой, помогают понять, почему группа внедряет их в жизнь, но они не дают никакой информации о том, как это делается. В основном, нормы заучиваются членами группы и принимаются всей группой через процесс инструментального обучения и обучения на чужих ошибках. Инструментальное обучение возникает тогда, когда чело­век получает поощрения (события, увеличивающие вероятность повторения определенного стиля поведения) или наказания (собы­тия уменьшающие вероятность повторения определенного стиля по­ведения), ведя себя тем или иным образом. Обучение на чужих ошибках происходит тогда, когда человек наблюдает за поощрени­ями или наказаниями других людей, ведших себя, так или иначе. Для поощрения в группе существует масса способов. Во-первых, вас могут похвалить. Во-вторых, вас могут подключить к некото­рым видам общественных занятий (social activities) и функций. В-третьих, о вас могут рассказать остальным, как вы хорошо ра­ботаете. Не меньшим количеством способов вас могут и наказать. Наказание может принять форму взгляда, едкого (snide) коммен­тария, или сердитого публичного обвинения. Индивидуум, может быть, подвергнут остракизму или оставлен в одиночестве. Первое, что случается, когда появляется индивидуум, не желающий идти "в ногу" с остальными, это попытка убедить отклонившегося (deviant) в том, что его (ее) поведение ошибочно. Окружающие будут пытаться изменить его мнение по предмету путем возросше­го общения. Взаимодействие будет все более частым, более пря­мым и более явным с ходом времени. Чем яснее и важнее норма, чем сплоченнее группа, тем сильнее будет давление. В конце концов, отклонившийся должен будет изменить поведение или быть отвергнутым группой. Если все-таки произойдет отторжение, то может произойти ряд интересных вещей. Хотя отклонившийся и от­торгается группой, он, тем не менее, может быть все еще нужен группе для выполнения ее задания. Если его некем заменить, то по отношению к нему вырабатывается некое соглашение, по кото­рому с ним поддерживаются рабочие отношения, но иск­лючен изо всех остальных видов деятельности группы.

Помимо того, что группы заставляют подчиняться своим требованиям, важно отметить, что члены груп­пы и безо всякого принуждения подчиняются ее большинству. В проводившихся Соломоном Эшем (Solomon Asch, 1955) эксперимен­тах было выявлено, что большинству группы удается подчинить себе мнение отдельного индивидуума, даже в том случае, когда мнение большинства является заведомо неверным. Приверженность нормам во многом зависит от таких факторов, как характеристики задания, характеристики группы и характеристики индивидуальных членов группы, поведение которых является предметом изучения.

Приверженность нормам может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Как было отмечено ранее, нормы приносят группам какую-то пользу, таким образом, чем выше будет приверженность нормам, тем луч­ше для группы. Для индивидуумов выгода от приверженности групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень по­хоже, таким образом, возрастет сплоченность группы (но здесь могут быть и отрицательные стороны, например, человек, слишком ревностно придерживающийся норм, может прослыть конформистом). Наконец, с организационной точки зрения, приверженность нормам может быть как хороша, так и плоха, это зависит от нормы, ее соответствия целям организации.

Признавая, что групповые нормы приносят пользу, как самой группе, так и отдельным ее членам, мы не можем не задаться вопросом, почему же члены групп иногда отклоняются от общепринятого поведения, не желают идти "в ногу" с большинством группы. Здесь можно отметить два мо­мента.

Во-первых, мы отклоняемся от групповых норм потому, что они вступают в конфликт с другими важными группами, к которым мы принадлежим или с которыми себя отождествляем. Эти группы называются эталонными (reference) группами.

Во-вторых, группы могут делать нечто, что будет поощрять отклоняющееся поведение некоторых их членов. Степень терпи­мости, с которой группа будет относиться к нарушителю, будет зависеть от его прошлых заслуг перед группой. Исследования по­казывают, что индивидуум, заслуживший высокое доверия в группе может демонстрировать отклоняющееся поведение, и тем самым не только не заслужить никакого наказания, но и вызвать схожие изменения в поведении остальных членов группы.

* 1. **Виды воздействия группы на индивида**

Группа может влиять на индивидуума различными способами. Например, одним своим присутствием груп­па может иногда изменить производительность человека. Этот процесс называется общественной помощью. При этом во всех слу­чаях, за одним главным исключением, присутствие посторонних увеличивает производительность. При этом вовсе не обязательно должен присутствовать элемент состязательности между участни­ками. Исключение же возникает тогда, когда выполняемая работа является незнакомой или малознакомой. Присутствие других людей подстегивает производительность только в тех случаях, когда предмет хорошо изучен. Это происходит потому, что в окружении других людей у человека возникает беспокойство по поводу того, как будет воспринята его работа.

Группы могут оказывать воз­действие противоположное по характеру общественной помощи. К примеру, они могут вносить сильный дисбаланс в пропорциональ­ность вклада в общую работу. В группе, состоящей из нескольких человек, одни могут вносить гораздо больший вклад, чем другие, которые будут просто присутствовать. Однако люди, которые больше всех работают, не всегда являются самыми эффективными работниками, и такое дифференцирование нагрузок может вызвать проблемы в функционировании группы. Этот феномен называется общественное бездельничанье (social loafing). Получается что, когда люди работают в группах, в которых индивидуальные вклады не могут быть оценены, они работают менее усердно, чем работа­ли бы индивидуально. Это явление было впервые показано Рингма­ном (Ringmann, 1926). Он нашел, что когда размер группы увели­чивается, производительность каждого из ее участников, наобо­рот, снижается. В увеличивающихся группах люди перестают чувствовать связь между своими личными усилиями и ответной ре­акцией организации, и многие начинают становиться "вольными всадниками".

Другой вопрос заключается в том, явля­ется ли группа лучшим генератором идей, чем отдельные люди. Не ко всем в группе одинаково прислушиваются, и мнение некоторых людей может преобладать над мнением остальных. Но, с другой стороны, у членов группы существует тенденция взвешивать все мнения по мере их возникновения, а этот процесс может привести к свободному потоку идей.

С другой стороны мы знаем, что иногда идея, высказанная кем-то, может дать толчок созданию вашей собственной идеи. За­дача здесь заключается в том, чтобы преодолеть враждебность к спонтанности (доминирование нескольких человек, раннюю крити­ку) и увеличить возможности для творчества. Одна из таких про­цедур получила название "мозговая атака" (brainstorming). Ее смысл состоит в том, что создается такая атмосфера, при кото­рой высказываемые идеи не критикуются, и каждый может исполь­зовать идею другого для стимуляции своего собственного мышле­ния. Любая оценка идей откладывается до тех пор, пока процесс их выработки не будет окончен.

Последний изученный вид воздействия орга­низаций на своих членов известен под названием "поляризация идей". После принятия участия в групповом обсуждении, люди за­нимают, как правило, более крайние позиции, чем перед началом дискуссии.

Для этого правила существует ряд объяснений. Если перед нача­лом дискуссии большинство ее участников склонялось к тому, чтобы поддержать какую-то идею, то во время дискуссии будет выдвинуто гораздо больше аргументов в пользу этой идеи, что, однако не означает, что существует действительно больше аргу­ментов "за", нежели "против".

Последствия этого понятны. При таком положении вещей остается возможность для того что:

-важные моменты, касающиеся приня­тия решения не будут рассмотрены;

-дискуссия будет повто­рять ошибочные предварительные мнения и позиции;

-резуль­таты дискуссии будут гораздо худшего качества, чем они могли бы быть.

Поведение и функционирование людей в группе представляет из себя сложный феномен. Часть этой слож­ности вытекает из того факта, что группы являются открытыми системами. И как открытые системы, они подвергаются воз­действию входных переменных, и сами, в свою очередь, оказывают воздействие на выходные переменные. Выход­ные потоки служат входными потоками, которые будут оказывать влияние на функционирование организации в будущем. Таким обра­зом, мы видим, что и организации и малые группы являются отк­рытыми системами. И в этом смысле организации можно считать системами систем, поскольку малые группы - это маленькие отк­рытые системы, функционирующие внутри большой системы - орга­низации. Но и индивидуумы, входящие в состав групп, являются открытыми системами, таким образом, организации представляют из себя системы систем! Существует четкое иерархическое разграничение между этими тремя уровнями систем, и когда мы говорим о входных и выходных потоках системы, мы должны четко оговаривать тот уровень анализа, на котором мы находимся.

## Феномены малых групп.

***Механизм психологического влияния.***

Этот механизм срабатывает при длительном взаимодействии людей друг с другом, когда есть возможность общаться, продемонстрировать свою позицию, точку зрения.

Проявляется в уникальных социальных явлениях, называемых ***феноменами малых групп.***

Самыми распространенными феноменами являются:

1. Феномен группового давления: это явление обеспечивает согласие и единство людей, позволяет оказать давление на отдельных людей, если они проявляют несогласие с большинством.

2. ***Феномен группового принуждения -*** это социальное явление является средством группового контроля за поведением отдельных членов группы, следованию принятых групповых традиций, норм с целью дисциплинирования, коррекции поведения и даже игнорирования, наказания.

Самый сильный способ принуждения - публичное осуждение человека.

3. ***Феномен группового подражания -*** это явление связано с неосознанным желанием человека копировать, перенимать чужой опыт, чужие образцы поведения, искать для себя объект для подражания.

4. ***Феномен группового сотрудничества -*** это явление позволяет людям испытывать чувство взаимопомощи, поддержки. Таким образом сотрудничая и взаимодействуя, людям легче выживать.

5. ***Феномен групповой конкуренции -*** это явление связано с инстинктивным духом соперничества. Выживая, человек вынужден конкурировать, удовлетворять собственные амбиции, завоёвывать авторитет.

Иногда это явление может носить негативный характер.

Протекание социальных явлений зависит от стадии развития группы и, вообще, можно ли эту группу назвать коллективом.

Важно изучать и выявлять такие неформальные малые группы, так как они оказывают огромное влияние на атмосферу во всем коллективе. Малыми группами необходимо управлять, выявлять неформальных лидеров, учитывать, к какой неформальной группе относится каждый работник.

***4. КОНФЛИКТ В КОЛЛЕКТИВЕ***

***И ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЕ.***

Недостаток или избыток отдельных элементов атмосферы межличностного общения затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Своими поступками они могут загрязнить эту атмосферу, нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но люди же могут изменить ее так, чтобы установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию целых коллективов.

* 1. **Описание методик и стратегических средств**

**разрешения конфликтных ситуаций**

Итак, всем понятно, что конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Существуют ли какие-то возможности конструктивного и успешного решения конфликта?

Ключ решения этой проблемы состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена : в первую очередь определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезен при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Методами контроля конфликтной ситуации может овладеть каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт, с окружающими людьми.

С чего начать?

Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

***А) Рационально- интуитивная модель овладения***

***конфликтной ситуацией***

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально - интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд.

В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Итак, основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

В нижеследующей схеме приведены вопросы и соответствующая стратегия, которые можно применить при разрешении конфликтной ситуации.

Схема 1

|  |  |
| --- | --- |
| Вопрос | Стратегия |
| I.Являются ли эмоции причиной конфликта или препятствуют ли они его разрешению? Если да, то:  а). Каковы эти эмоции  1). Раздражение?  2). Недоверие?  3). Страх?  4). Другие эмоции  II.Каковы скрытые причины конфликта?  III.Вызван ли конфликт непониманием?  VI.Вызван ли конфликт тем обстоятельством что кто-то не берет на себя ответственность за какие-то действия? | а).Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать решения (соглашения)  1). Техника охлаждения или рассеивания раздражения, такая. Как сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнева, убеждения с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение  2). Техника преодоления недоверия или  открытого и продуктивного обсуждения его.  Техника уменьшения страха, открытого и продуктивного обсуждения его  Техника самоуспокоения и успокоения других людей  Рассмотрение реальных нужд и желаний  Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.  Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности |
| V.Какой из стилей проведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?  VI.Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?  VII. Какого рода  Альтернативы и решения возможны? | Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего  Техника эффективного выражения своих нужд. Использование техники общения с особо трудными людьми  Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предположений.  а). Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей  б). Установление приоритетов среди разных возможностей |

Далее рассмотрим подробнее, как и когда применять каждую из этих стратегий.

***Б) Принципиальные переговоры***

Нельзя забывать о таком механизме человеческого общения, как переговоры.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Но стандартная переговорная стратегия перестала удовлетворять людей. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной.

Существует ли альтернатива позиционному подходу?

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к четырем пунктам:

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить “проблему людей” и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация:

Делайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов. Второй базовый элемент данного метода гласит:

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Отсюда вытекает третий базисный пункт:

Разработайте взаимовыгодные варианты.

Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев). Обсуждая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт:

# Настаивайте на использование объективных критериев

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

**4.2.Применение стратегий и методов для выработки модели**

**поведения в конфликтной ситуации**

Суммируя описанные стратегии и методы решения конфликтов, можно самостоятельно выработать модель поведения в конфликтной или чреватой конфликтом ситуации и добиваться осуществления своих целей а каждом конкретном случае. При этом необходимо учесть, что важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

1. адекватность отражения конфликта;
2. открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
3. создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
4. определение существа конфликта.

Рассмотрим каждый из этих факторов отдельно.

***a) Адекватное восприятие конфликта***

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента.

Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости. В результате это может привести к так называемому само подтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь оборонятся от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно было неверным, немедленно подтверждается, Зная о подобных представлениях в ситуации конфликта, необходимо внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях.

***б) Открытое и эффективное общение конфликтующих сторон***

Общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Межу тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Контроль эмоциональной сферы

Когда человек “обуреваем” эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Одним из эффективных способов справится с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому, порой, имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь.

Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу подушкой лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь противника.

И все-таки рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции. Когда за этим не следишь, может разразиться крупная ссора. Поэтому, если вы чувствуете, что по мере предъявления своих претензий вы раздражаетесь все больше и больше и при этом обнаруживаете, что ваши жалобы только накаляют отрицательные эмоции оппонента, необходимо сказать себе:” Мне следует остановиться. Я должен подумать о том, что я могу сделать для решения этой проблемы в будущем”. После этого дайте понять противнику, что желаете остановить кипение страстей. Следует объяснить, что вы не собираетесь пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а хотите только сдержать их. Целесообразно сказать что-то в роде: “Да, я вижу, мы оба раздражены но это раздражение никуда нас не приведет. Мне хотелось бы, чтобы вы забыли о нем. Согласимся, что в прошлом случилось нечто неладное, в результате чего мы оба раздражены. Но теперь давайте вместе подумаем над тем, что мы могли бы предпринять в будущем”. Это может быть особенно полезным подходом, если вступили в конфликт с кем-то. С кем вы должны будете продолжать общение.

Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

1. что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
2. каких реакций я жду со стороны другого?
3. на какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

# Преодоление конфликтов посредством

общения

Любое нарушение общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно., и тогда слова могут быть поняты неправильно. Иногда кто-то слушает невнимательно. И когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности или осуждения. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается.

Если вы используете в конфликтной ситуации ключевые элементы общения, то сделайте шаг к преодолению конфликтов. Итак,

1. уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями и чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение
2. следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.
3. старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете или чувствуете
4. спросите самого себя, соответствует сказанное вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными.
5. не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. Если вы не уверены, что ваше сообщение понято, попросите конфликтующую сторону повторить то, что вы сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала
6. научитесь слушать другого. Для этого придерживайтесь следующего: слушать с сочувствием; сосредоточиться на предмете разговора; относится к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок; высказывать мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают; отметьте то, что вы не поняли или в чем не уверены; используйте для поддержания разговора неречевые средства ( улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

**в) Создание климата взаимного доверия и сотрудничества**

Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним таковую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это - момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

**г) Определение существа конфликта**

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

1. Определение основной проблемы

Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными. Поэтому желательно выяснить:

1. как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?
2. как мой партнер видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?
3. соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?
4. как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему?
5. в каких вопросах мы с партнером расходимся?
6. в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?
7. Определение причины конфликта

Конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, такими, например, как желание безопасности, независимости или причастности. Конфликты также возникают из опасений утратить что-либо значимое. При поверхностном рассмотрении конфликта может показаться, что конфликтная ситуация не связана с этими нуждами и желаниями. Однако пока эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, когда ситуация, обусловившая конфликт, изменяется по иным причинам (например, человек с которым вы конфликтуете уезжает).

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают.

В своей книге Роджер Фишер и Уильям Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон. Но обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон.”

Итак, ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознание скрытых желаний или страхов ( другого человека или ваших собственных ). Такое знание позволяет найти решения, которые удовлетворят эти желания или рассеют страхи и устраняют возникшую проблему.

**д) Выработка взаимовыгодных решений**

**путем переговоров**

Если проблема стоит того, чтобы потрудиться над ее разрешением, не уклоняясь от конфликта, уступая в чем-то друг другу и настаивая на собственном варианте решения, то следует действовать путем переговоров. Для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую почву. Два пути таких переговоров проходят через компромисс или сотрудничество.

Приведенные ниже сведения помогут различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество.

Выбирайте компромисс, когда:

1. проблема относительно проста и ясна;
2. для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
3. лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;
4. проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
5. не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти.

Выбирайте сотрудничества, когда:

1. предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;
2. обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;
3. для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
4. стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;
5. обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Нужно начинать с работы над своими эмоциями и брать их под свой контроль. Затем внимательно выслушать другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны. При этом нужно излагать собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, необходимо перейти к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого рассмотреть все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Таким образом конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

## Подведение итогов рассмотрения

**конфликтных ситуаций**

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать мир и гармония, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

***5. ОБОБЩЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПОСТРОЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ С СОТРУДНИКАМИ.***

**5.1. Психология делового успеха.**

***Как работать в коллективе, чтобы не мешать друг другу.***

***Одобрение и критика - это не только похвала или порицание.***

Умение подбадривать и налаживать обратные связи важно для каждого члена группы. Своим одобрением мы оказываем человеку поддержку, вызываем у него побуждение, инициативу, доверие, радость и комфортность.

У похвалы - минутный эффект, в то время как одобрение направляет нас вперед, помогает преодолевать трудности.

Нередко важны даже мелочи: заинтересованный тон в разговоре, вопрос, свидетельствующий, что мы действительно слушаем и т.д.

***Конструктивная критика.***

Критика тоже может выражать одобрение, если ее цель - помочь другому. Конструктивная критика - это целительное средство, помогающее изменяться и развиваться. Такая критика помогает понять, как другие оценивают нашу деятельность или поступки.

Умение конструктивно критиковать позволит нам отлично срабатываться с людьми.

***Активное слушание - это самодисциплина.***

Быть хорошим слушателем - значит подчиниться строгой дисциплине, сконцентрироваться на другом человеке и удержаться от высказывания собственных мыслей.

На различных совещаниях среди говорящих возникают обычно следующие роли: один начинает доминировать, второй непрерывно задает вопросы, третьего полностью игнорируют. Вы должны завоевать право на собственное мнение. Одновременно вам следует понять, почему группа вас не выслушивает.

***Откровенность порождает честность.***

Способность откровенно рассказать о своих чувствах очень важна в формировании взаимоотношений. Эмоциональное откровение порождает чувство надежности; скрытые или подавленные чувства вызывают ощущение неудовлетворенности. Иногда бывает трудно достичь эмоциональной гармонии как с собой, так и с другими. Мы часто реагируем так, как заранее и не предполагали, и не умеем объяснить своих реакций.

Попробуйте уловить настроение окружающих людей, вслушиваясь в их интонации, наблюдая за поведением, изучая «язык тела». Ведь наше тело обычно выражает истинные чувства и говорит внимательному наблюдателю гораздо больше, чем мы предполагаем.

Естественно, что проявление чувств на работе может быть лишь ограниченным. Соблюдение интересов других людей требует известной сдержанности. Достаточно будет, если мы поймем, какие эмоции возникли и что их вызвало.

***Плохое изложение - ступень к разногласию.***

Не легко выражать свои мысли ясно.

Те, кто со всеми «ладит», чаще всего неспособны никому отказать и в конце концов начинают чувствовать себя так, будто другие их постоянно используют - эта ситуация отнюдь не способствует успешной работе коллектива. Такой человек нередко удивленно обнаруживает, что другие начинают его больше ценить именно тогда, когда у него хватает смелости возразить.

***Спорьте, чтобы убедить, а не чтобы победить.***

В коллективе мы зачастую убеждаемся, что вовсе не думаем одинаково. Иногда это оказывается провоцирующим. Мы не способны согласиться с тем, что другой человек думает иначе, и непременно хотим добиться, чтобы он изменил свою точку зрения.

Возможность свободно дискуссировать облегчает совместную работу группы. Если хотите, чтобы я изменил свои взгляды, вам прежде всего следует выяснить, почему у меня такая позиция. Если ваши аргументы достаточно веские и вы способны выразить их таким образом, чтобы я не почувствовала, будто на меня нападают, вполне возможно, я с удивлением обнаружу, что так или иначе, но правда за вами.

**5.2. Основные методы обращения с людьми.**

***Критика.***

Критика бесполезна потому, что она заставляет человека обороняться и, как правило, стремиться оправдать себя. Критика опасна потому, что она наносит удар по его гордыне, задевает чувство собственной значимости и вызывает у него обиду.

Вы можете в изобилии найти примеры бесполезности критики на тысячах страниц исторических трудов. Возьмите, например, ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Тафтом, которая расколола республиканскую партию, привела Вудро Вильсона в Белый дом, столь поразительным образом сказалась на мировой войне и изменила течение истории.

Вот так оно и бывает: человеческой натуре свойственно обвинять кого угодно, только не себя. Все мы таковы. Давайте думать о том, что критика подобна почтовым голубям, которые всегда возвращаются домой.

В своих взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично рассуждающими созданиями, а с созданиями эмоциональными, исполненными предрассудков и движимыми в своих поступках гордыней и тщеславием.

А критика является опасной искрой, которая может вызвать взрыв в пороховом погребе гордости. В некоторых случаях этот взрыв ускоряет смерть. Так, например, генерал Леонард Вуд был подвергнут критике и не получил разрешения отправиться с армией во Францию. Этот удар по его самолюбию, вероятно, сократил ему жизнь.

Любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство - и большинство глупцов так и делают.

Но для того, чтобы проявить понимание и быть снисходительным, требуется сильный характер и самообладание.

***«Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми», - говорит Карлейль.***

Вместо того, чтобы осуждать людей, давай попытаемся понять их. Попытаемся представить себе, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой, и развивает в человеке сочувствие к окружающим, терпимость и доброжелательность. ***«Все понять - значит все простить».***

***Большой секрет искусства обхождения с людьми.***

На свете есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать. И он заключается в том, чтобы ***заставить другого человека захотеть это сделать.***

Помните: другого способа нет.

Конечно, вы можете под дулом револьвера заставить человека отдать вам часы. Вы можете заставить служащего работать, угрожая ему увольнением в случае его отказа. Однако эти грубые методы чреваты весьма нежелательными последствиями.

Единственный способ, каким я могу побудить вас что-либо сделать, - это дать вам то, чего вы хотите.

А чего вы хотите?

Известный венский ученый доктор Зигмунд Фрейд, являющийся одним из видных психологов ХХ века, говорит, что ***в основе всех наших поступков лежат два мотива - сексуальное влечение и желание стать великим.***

Самый проницательный американский философ, профессор Джон Дьюи, выражает это несколько иными совами. Он утверждает, что глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является ***«желание быть значительным».***

Это существенно.

«*Самым ценным своим качеством, - сказал Шваб, - я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения.*

*Ничто другое так сильно не бьет по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда никого не критикую. Я верю в действенность поощрения человека на работе».*

Шваб заявил: «При всех моих обширных контактах - а я встречаюсь со многими замечательными людьми в различных частях света - я ещё не видел человека, какой бы крупный или высокий пост он ни занимал, который не работал бы лучше и не проявлял больше старания в обстановке доброжелательности, чем в атмосфере критики».

Одним из успехов Рокфеллера в обращении с людьми было его умение искренне ценить их. Например, когда один из его партнеров, Эдвард Т. Бедфорд, допустил грубый промах, стоивший фирме миллиона долларов, в результате совершенной им неудачной покупки в Южной Америке, Рокфеллер мог бы покритиковать его, но он знал, что Бедфорд старался сделать как можно лучше. На этом инцидент был исчерпан. Однако Рокфеллер нашел повод и для похвалы. Он поздравил Бедфорда с тем, что последний сумел спасти 60 % вложенного им капитала. «Это замечательно, - сказал Рокфеллер, - мы здесь, на верхнем этаже, не всегда работаем так хорошо».

Честно и искренне высказывайте свое одобрение. Будьте «***чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу», и люди будут хранить в памяти ваши слова, дорожить ими и повторять в течение жизни - повторять через много лет, как вы их уже забудете.***

***Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кто не сможет – останется в одиночестве.***

Профессор Гарри А. Оверстрит в своей поучительной книге «Воздействие на поведение человека» говорит,: «В основе нашего поведения лежат наши сокровенные желания … и наилучший совет, который можно дать тем, кто поставит себе задачей уговорить кого-либо совершить тот или иной поступок - будь то деловом мире, в семье, в школе или политике, - сводится к следующему: ***сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кот не сможет - останется в одиночестве!»***

***Единственный способ повлиять на человека - это говорить о том, чего он хочет, и научить его, как ему получить желаемое.***

***«Если здесь и есть какой-либо секрет успеха, -* сказал Генри Форд, - *то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точек зрения».***

Это так просто и так очевидно, что каждый должен сразу же увидеть справедливость данного положения; и ***все же 90 % людей на нашей земле игнорируют его в течение 90 % времени***

Специалисты совершают одну и ту же ошибку.

Карнеги вспоминает, как он зашел в Филадельфии к известному отоларингологу. Еще не взглянув на мои миндалевидные железы, он спросил, чем я занимаюсь. Его интересовал не размер моих миндалин, а размер моих доходов. Главной его заботой было не то, как он сможет помочь мне, а сколько он сможет вытянуть из меня. В результате он ничего не получил. Я ушел из его кабинета с чувством презрения к его беспринципности.

В мире полно подобных людей, рвачей и хапуг. Поэтому тот редкий человек, который пытается бескорыстно служить другим, имеет перед ними огромное преимущество.

Оуэн Д. Янг говорил: ***«Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о том, что уготовило для них будущее».***

Уильям Уитнер однажды заметил, что ***«самовыражение является доминирующей потребностью человеческой натуры».***

Почему бы нам не учитывать эту потребность в деловых взаимоотношениях? Когда у нас появляется блестящая идея, то, вместо того, чтобы дать нашему собеседнику понять, что она принадлежит нам, почему бы не позволить ему самому до нее додуматься? Тогда он будет считать ее своей собственной; она понравится ему, и он ею с удовольствием воспользуется.

**5.3 . 6 правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям.**

**1. *Поступайте так, и вас будут радушно принимать повсюду.***

Карнеги говорит, что можно побудить даже самых популярных людей в Америке уделить вам внимание и время и сотрудничать с вами, проявив к ним искренний интерес.

***Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей и появляются неудачники.***

Читая в Бруклинском институте курс лекций о том, как писать художественные произведения, ему со студентами захотелось, чтобы известные и весьма перегруженные работой писатели приехали в Бруклин и поделились с ними своим опытом. Поэтому они обратились к ним с письмами, в которых указали, что восхищаются их произведениями и очень заинтересованы в том, чтобы получить их совет и узнать секреты их успеха.

На каждом письме было около полутораста студенческих подписей.

Им это понравилось. Кому это не понравится? Поэтому они приехали в Бруклин, чтобы протянуть нам руку помощи.

Используя тот же метод, Карнеги склонил Лесли М. Шоу, министра финансов в кабинете Теодора Рузвельта, Франклина Д. Рузвельта и многих других выдающихся деятелей прийти и провести беседы со студентами по ораторскому искусству.

***Всем нам, кем бы мы ни были, нравятся люди, которые восхищаются нами.***

Итак, ***если вы хотите понравиться людям***, соблюдайте первое правило: ***Искренне интересуйтесь людьми***.

**2. *Простой способ произвести хорошее впечатление.***

***Вы должны испытывать радость от общения с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами.***

По словам заведующего отделом найма большого нью-йоркского универсама, он *скорее принял бы на работу девушку-продавщицу, не закончившую начальную школу, но обладающую улыбкой, чем доктора философии с постным лицом.*

По утверждению Шекспира, ***ничто не является хорошим или плохим, - все зависит от того, как мы смотрим на вещи.***

Эйб Линкольн однажды заметил, что «***большинство людей счастливы настолько, насколько они решили быть счастливыми»***

Человека с улыбкой на лице всегда принимают радушно. Поэтому, перед тем, как войти к кому-то в кабинет, всегда на минуту остановитесь и подумайте о тех многих вещах, за которые вы должны быть благодарны судьбе, и на вашем лице появится широкая. неподдельная улыбка; и, когда вы войдете в комнату, лицо ваше будет сохранять следы этой улыбки.

Этот постой прием может сыграть серьезную роль в ваших успехах.

Попытайтесь твердо решить в уме, что вы хотите сделать, а затем, не отклоняясь, двигайтесь прямо к цели. ***Мысль - величайшая сила.*** Сохраняйте надлежащее душевное состояние - будьте всегда мужественны, искренни и в хорошем настроении. ***Правильно мыслить - значит созидать.*** Держите подбородок подтянутым, а голову высоко. ***Потенциально каждый из нас бы стать богом.***

У китайцев была пословица, текст которой все должны наклеить внутри своих шляп. Она гласит: ***«Человек без улыбки не должен открывать магазин».***

Итак, если вы хотите нравиться людям, соблюдайте правило второе:

***Улыбайтесь.***

***3. Если вы этого не сделаете, вас ждут неприятности.***

Среднего человека больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире, взятые вместе Запомнив это имя и непринужденно употребляя его, вы делаете такому человеку тонкий и весьма эффективный комплимент. Но стоит вам забыть его имя или неправильно написать его, и вы поставите себя в весьма невыгодное положение.

***Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой.***

Итак, если вы хотите понравиться людям, соблюдайте правило третье:

*Помните, что имя человека - это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.*

***4. Легкий способ стать хорошим собеседником.***

Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересуют он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы.

Итак, правило четвертое:

*Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.*

***5. Как заинтересовать людей.***

Рузвельт, как все лидеры, знал, что ***самый верный путь к сердцу человека - это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего.***

Руководитель первоклассной хлебопекарной компании пытался добиться заказа на поставку хлеба одному из нью-йоркских отелей. Он заходил к управляющему отеля каждую неделю в течение 4 лет. Он даже снял комнату в этом отеле. Но у него ничего не получалось.

Тогда он решил выяснить, чем интересуется этот человек, и установил, что он является президентом общества «Американских любителей отелей».

Увидев его на следующий день, он завел с ним разговор об этом обществе. И какой последовал отклик! Он уговорил меня стать членом общества.

В тот раз я ни словом не обмолвился о хлебе. Но через несколько дней заведующий буфетом отеля пригласил руководителя хлебопекарной компании зайти к нему с образцами и прейскурантом.

«Не знаю, что вы сделали со стариком, но он от вас в восторге!» - сказал заведующий буфетом.

Подумать только! Чтобы добиться заказа, нужно было лишь поинтересоваться, чем человек интересуется и о чем он любит поговорить.

Итак, правило пятое:

*Говорите о том, что интересует вашего собеседника.*

***6. Как сразу завоевать расположение людей.***

Существует один закон человеческого поведения. Подчиняясь этому закону, мы почти никогда не попадаем в беду. Фактически этот закон при условии его соблюдения приносит нам бесчисленных друзей и неизменное счастье.

Закон этот таков: ***всегда внушайте своему собеседнику сознание его значительности.***

Глубочайшим свойством людей является страстное стремление быть оцененными по достоинству.

Философы тысячелетиями рассуждали о нормах человеческих взаимоотношений, и из всех рассуждений выкристаллизовалась только одна важная заповедь: ***во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними.***

Такие выражения учтивости, как «простите за беспокойство …», «будьте любезны …», «пожалуйста …», «благодарю вас …», «если не возражаете …», скрашивают монотонность повседневной жизни и, кстати, являются признаком хорошего воспитания.

Каждая нация считает себя выше другой нации. Это порождает патриотизм и … войны.

Неприкрашенная истина заключается в том, что почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, и вы найдете верный путь к его сердцу, если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете ту важную роль, какую он играет в своем маленьком мирке, и признаете ее искренне.

Дизраэли, один из умнейших людей, когда-либо правивших Британской империей, сказал: «***Говорите с мужчиной о нем самом, и он будет слушать вас часами».***

Итак, *правило шестое:*

*Внушайте своему собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.*

**Р е з ю м е.**

*Шесть правил, соблюдение которых*

*Позволяет понравиться людям*

Правило 1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Правило 2. Улыбайтесь.

Правило 3. Помните, что имя человека - это самый сладостный и

самый важный для его звук на любом языке.

Правило 4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других гово-

рить о самих себе.

Правило 5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

Правило 6. Внушайте своему собеседнику сознание его значитель-

ности и делайте это искренне.

**5.4. 12 правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.**

**1.В споре нельзя одержать верх**

В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников ещё больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте.

В споре нельзя одержать верх потому, что, если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли; если же одержали верх, то тоже проиграли. Почему? Вы заставили собеседника почувствовать свое превосходство, вы задели его самолюбие. Он будет огорчен вашей победой.

Решайте сами, что бы вы предпочли: *формальную, показную победу или расположение человека? Добиться и того и другого одновременно удается редко.*

**Правило 1.**

***Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.***

**2. Верный способ нажить врагов – и как этого избежать.**

Вы можете дать понять человеку, что он не прав, взглядом, интонацией или жестом не менее красноречиво, чем словами. Но если вы говорите ему, что он не прав, то заставите ли вы его тем самым согласиться с вами? Никогда! Ибо вы нанесли удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него нанести ответный удар, но отнюдь не изменить свое мнение.

Переубедить людей трудно даже в благоприятных условиях.

Так зачем же создавать себе излишние трудности?

***Людей нужно учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить, как забытые.***

Никто на свете никогда не станет возражать, если вы скажете: «***Я, возможно, ошибаюсь. Давайте проверим факты».***

В своей биографии Бенджамин Франклин рассказывает, как он поборол ужасную привычку спорить и превратился в одного из самых компетентных, учтивых и дипломатичных людей в истории Америки.

«Я взял за правило, - писал он, - избегать прямого противоречия мнениям других. Я даже запретил себе … употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: «конечно», «несомненно» и т. д.; вместо них я употреблял такие выражения: «полагаю», «опасаюсь», «думаю» или «мне так кажется».

За две тысячи лет до рождества Христова старый египетский фараон Ахтой дал своему сыну мудрый совет: «Будь дипломатичен. Это поможет тебе добиваться своего».

**Правило 2:**

***Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.***

**3.Если вы не правы, признайте это.**

Помните, что дракой никогда ничего не добьёшься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь.

**Правило 3.**

***Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.***

**4. Прямой путь к разуму человека.**

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить людей изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование.

**Правило 4.**

***С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.***

**5. Секрет Сократа.**

Беседуя с каким-либо человеком, не начинайте разговор с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с ним во мнениях.

Добейтесь того, чтобы ваш собеседник с самого начала говорил ***«да», «да».*** Старайтесь не давать ему возможности отвечать ***«нет».***

Этот метод - метод «утвердительных ответов» - очень прост.

«Сократический метод» основывался на стремлении получить от собеседника утвердительный ответ. Сократ задавал такие вопросы, которые заставляли его оппонента соглашаться с ним, и все снова и снова добивался признания своей правоты, а тем самым и и множества утвердительных ответов. Он продолжал задавать вопросы до тех пор, пока наконец его оппонент, почти не давая себе в этом отчета, приходил к тому самому выводу, который яростно оспаривал бы несколькими минутами раньше.

У китайцев есть пословица, отражающая многовековую мудрость никогда не меняющегося Востока: ***«Тот, кто мягко ступает, дальше продвинется на своем пути».***

**Правило 5.**

***Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».***

**6. Спасительный выход при разборе жалоб.**

Истина заключается в том, что даже наши друзья предпочли бы рассказывать нам о своих успехах, нежели слушать, как мы хвастаемся нашими.

Французский философ Ларошфуко сказал: ***«Если вы хотите иметь врагов, то превосходите ваших друзей; но если вы хотите иметь друзей, то пусть ваши друзья превосходят вас».***

У немцев есть пословица: ***«Самая чистая радость - это злорадство, которое мы ощущаем, наблюдая несчастье тех, кому мы завидуем».***

Нам следует быть скромными, не докучать другим людям рассказами о наших достижениях. Лучше вместо этого поощрять их говорить о себе.

**Правило 6:**

***Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.***

**7.Как добиться сотрудничества**

Теодор Рузвельт всячески стремился заручиться советом своего собеседника, проявляя уважение к его мнению.

Не навязывать свои услуги, а давать возможность самому проявить инициативу.

**Правило 7:**

***Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.***

**8.Формула, которая будет творить для вас чудеса.**

Помните, что ваш собеседник может быть полностью не прав. Но он так не думает. ***Успех во взаимоотношениях с людьми зависит от благожелательного стремления уяснить себе точку зрения другого человека.***

Стоит сделать паузу, закрыть глаза и попытаться оценить ситуацию с точки зрения другого человека. Задать себе вопрос: «Почему он должен хотеть это сделать?»

**Правило 8:**

***Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения своего собеседника.***

**8.Чего хочет каждый**

*Семьдесят пять процентов людей*, с которыми вы встретитесь завтра, *жаждут сочувствия*. Дайте им его, и они вас полюбят.

Стремление «пожалеть самого себя» за несчастья, как подлинные, так и мнимые, представляет собой в известной мере универсальное явление».

**Правило 9.**

***Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.***

**10. Призыв, который всем по душе.**

*У человека всегда бывают два мотива для всякого поступка: один, который красиво выглядит, и второй, подлинный.*

Люди сами по себе добросовестны и стремятся выполнять взятые на себя обязательства. Исключения из этого правила относительно немногочисленны, и я убежден, что даже человек, склонный к мошенничеству, будет в большинстве случаев реагировать положительно, если почувствует, что вы считаете его честным и справедливым.

**Правило 10:**

***Взывайте к более благородным мотивам.***

**11. Так поступают в кино и на радио**

Наша эпоха - эпоха броских эффектов. Просто констатировать истину уже недостаточно. Истину нужно сделать живой, интересной, драматичной. Вам надо научиться пользоваться доходчивой рекламой.

**Правило 11:**

***Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.***

**12.Если ничего не действует, попробуйте это**

Лучший способ добиться, чтобы дело было сделано, - это поошрять соперничество. Не низменное, корыстное соперничество, а стремление добиться превосходства.

*Использовать стремление добиться превосходства! Вызов! Желание «бросить перчатку»! Безошибочный способ воздействовать на людей, сильных духом.*

С помощью такого стимула, как жалованье, никогда не удавалось подобрать или удержать квалифицированные кадры. Я думаю, что главное - это игровой момент. Именно это и любит каждый, кто хочет преуспеть: своеобразную игру. Возможность самореализации. Возможность показать, чего ты стоишь, добиться превосходства, выиграть. Желание почувствовать собственную значимость.

**Правило 12:**

***Бросайте вызов, задевайте за живое.***

***Резюме.***

**Правило 1.**

***Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.***

**Правило 2:**

***Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.***

**Правило 3.**

***Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.***

**Правило 4.**

***С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.***

**Правило 5.**

***Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».***

**Правило 6:**

***Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.***

**Правило 7:**

***Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.***

**Правило 8:**

***Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения своего собеседника.***

**Правило 9.**

***Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.***

**Правило 10:**

***Взывайте к более благородным мотивам.***

**Правило 11:**

***Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.***

**Правило 12:**

***Бросайте вызов, задевайте за живое.***

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

В практической части я хочу представить несколько тестов, выявляющих способность контактировать с людьми, добиваться их внимания, устранять конфликты, возникающие в коллективе.

Также здесь будут представлены примеры из практики руководителей крупных предприятий США и их заместителей по установлению теплых отношений с сотрудниками и партнерами по бизнесу.

ТЕСТ №1

На надежность в качестве делового партнера

1. Вы заняли у приятеля денег до зарплаты, но не получили ее вовремя. Как Вы поступите?

А) перезаймете

Б) попросите его подождать

В) ничего не предпримите, пока он Вам сам не напомнит

1. Вы ожидаете человека, который несколько опаздывает. В это время к Вам заходит старый знакомый и приглашает развлечься. Как Вы отреагируете?

А) поблагодарив, откажитесь

Б) попросите, чтобы он подождал с Вами

В) примите приглашение без колебания

1. Какая черта из перечисленных ниже Вам наиболее симпатична?

А) уравновешенность

Б) респектабельность

В) целеустремленность

1. Вы взяли у знакомого интересную книгу, но не успели ее дочитать к обговоренному сроку. Что Вы сделаете?

А) будете читать всю ночь

Б) извинитесь и попросите книгу еще на несколько дней

В) оставите книгу у себя в надежде, что знакомый не вспомнит о ней сразу

1. Вот уже 10 минут Вы ожидаете того, с кем договорились о свидании. Как Вы поступите?

А) подождете еще немного – Вам тоже случалось опаздывать

Б) обидевшись, уйдете

В) позвоните ему домой и спросите, что случилось

1. К Вам неожиданно приходят друзья и предлагают устроить вечеринку, которая обещает быть интересной, но к завтрашнему утру Вам надо закончить работу. Что Вы решите?

А) отложить работу

Б) извиниться перед друзьями и отказаться от их предложения

В) принять гостей и закончить работу ночью

Оценка результатов к тесту №1

За ответы на вопросы начисляются баллы:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос  ответ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А | 5 | 8 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| Б | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 |
| В | 1 | 1 | 8 | 1 | 5 | 2 |

**11 и менее балов**

Возможно, Вы считаете себя надежным, но едва ли Вам удастся проявить это качество на практике. Иногда приятно позволить себе некоторую артистическую небрежность, чтобы почувствовать свободу, но это доставляет слишком много хлопот, тем, с кем Вы имеете дело

**12-25 балов**

Когда люди нуждаются в Вас, Вы готовы пойти на жертвы, но Ваши знакомые знают, что несколько рискуют, принимая Вашу помощь. Впрочем, поскольку от других Вы тоже не требуете пунктуальности хронометра и надежности сбербанка, то и они готовы простить Вам некоторую необязательность.

**26 и более балов**

Вы, вероятно, из тех людей, для которых главная деталь автомобиля - запасное колесо. Для Вас не существует непредвиденных обстоятельств, потому что Вы предусматриваете все. С Вами приятно иметь дело, и все, кто узнал Вас достаточно хорошо, ценят это.

# ТЕСТ №2

НА ТЕРПИМОСТЬ К ЛЮДЯМ, ГИБКОСТЬ В ОБЩЕНИИ

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли Вас равнодушие коллег

А) да

Б) нет

1. Испытываете ли Вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

А) да, Вам он неприятен

Б) если он держится в рамках приличий, то Вам все равно

1. Когда Вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли Вам найти с ним общий язык?

А) да

Б) нет

1. Как Вы реагируете, когда над Вами подшучивают?

А) стараетесь ответить в той же манере

Б) чувствуете раздражение

1. Услышав неприятную для Вас новость, сохраняете ли Вы спокойствие

А) да

Б) нет

1. Если Вы привели в компанию приятеля, и он привлек всеобщее внимание, как Вы реагируете?

А) расстраиваете, что из-за этого Вы лишаетесь внимания общества

Б) радуетесь за него

Оценка результатов к тесту №2

За ответы на вопросы начисляются баллы:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос  ответ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| А | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 |
| Б | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |

**2 и менее балла**

Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем Вы. Скорее всего Вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция принесет успех, но при этом вокруг нас создастся психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

**4-8 баллов**

Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда Вы проявляете жесткость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

**10 и более баллов**

Вам несложно действовать в чуждой для нас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для Вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своем, осознав свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно не казалось. Окружающим легко с Вами.

# ТЕСТ №3

НА СПОСОБНОСТЬ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

1. Как часто Вы стараетесь бывать среди людей?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы хотите, чтобы Вас оставили в покое?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. С каким количеством людей Вы бы хотели близко взаимодействовать?

А) с очень большим количеством

Б) с большим количеством

В) когда как

Г) с малым количеством

Д) с очень малым количеством

1. От какого количества людей Вы бы хотели держаться на расстоянии?

А) от очень большого количества

Б) от большого количества

В) когда как

Г) от малого количества

Д) от очень малого количества

1. Много ли есть людей, с которыми Вы можете близко общаться довольно долгое время

А) очень много

Б) много

В) когда как

Г) мало

Д) очень мало

Оценка результатов к тесту №3

За ответы на вопросы начисляются баллы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос  ответ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| А | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| Б | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| В | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Г | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| Д | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 |

**38 и более баллов**

Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей Вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У Вас много знакомых, и это раскрывает перед Вами дополнительные возможности.

**19-35 баллов**

В обществе Вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых Вы предпочитаете избегать. Если Ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли Вам уделить часть времени и средств на тренинг общения - это окупится сторицей.

**18 и менее баллов**

Похоже, Вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок – проблема. Скорее всего, Вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

# ТЕСТ №4

НА СПОСОБНОСТЬ ИЗБЕГАТЬ КОНФЛИКТЫ

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримите?

А) не станете вмешиваться в ссору

Б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего

В) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения

1. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

А) нет

Б) да, но в зависимости от личного отношения к нему

В) за ошибки критикуете всегда

1. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

А) если другие Вас поддержат, то да

Б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план

В) побоитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных

1. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

А) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваших отношений

Б) да, но только по принципиальным, важным вопросам

В) Вы спорите со всеми и по любому поводу

1. Кто-то пытается пролезть впереди Вас без очереди, как Вы себя поведете?

А) считая, что и Вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь

Б) возмущаетесь, но про себя

В) открыто высказываете свое негодование

1. Рассматривается рационализаторское предложение Вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

А) выскажетесь о положительных и отрицательных сторонах рационализаторского предложения

Б) выделите его положительные стороны и дадите возможность коллеге продолжить работу

В) станете критиковать за ошибки

1. Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы отреагируете

А) ничего не скажете

Б) сделаете им замечание

В) отчитаете

1. В ресторане Вы заметили, что официант обсчитал Вас. Что Вы предпримите?

А) не дадите чаевых

Б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму

В) это будет поводом для скандала

1. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли Вас это?

А) да, хотя Вы думаете, что Ваше высказывание мало что изменит

Б) находите способ пожаловаться на него

В) вымещаете недовольство на младшем персонале

1. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

А) нет

Б) разумеется, признаете

В) какой же у Вас авторитет, если Вы признаетесь, что были не правы?

Оценка результатов к тесту №4

За ответы на вопросы начисляются баллы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопрос  ответ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| А | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Б | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| В | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**30-40 баллов**

Вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Если Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношений. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать, тем самым Вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

**15 – 29 баллов**

О Вас говорят, что Вы - конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные отношения. За это Вас уважают.

**14 и менее баллов**

Вы ищете поводы для споров, большая часть которых излишня, мелочна, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правы.

Единственный способ повлиять на человека – это говорить о том, чего он хочет, и научить его, как ему получить желаемое.

## ПРИМЕР

Каждый сезон Карнеги на двадцать вечеров снимал в одном нью-йоркском отеле большой танцевальный зал для чтения в нем цикла лекций.

В начале одного из сезонов ему неожиданно сообщили, что он должен уплатить за снятое помещение почти в три раза дороже, чем прежде. Это известие пришло к Карнеги уже после того, как билеты были отпечатаны и распространены.

Естественно, он не хотел платить лишние деньги, но какой смысл имел бы разговор с администрацией отеля относительно того, что я хотел? Она интересовалась только тем, чего хотела сама. И вот через два дня Карнеги пришел к управляющему отелем.

«Я был несколько неприятно удивлен, получив ваше письмо, - сказал я, - но я совсем не виню вас. Будь я на вашем месте, то, вероятно. Сам написал бы аналогичное письмо. В вашу обязанность как управляющего данным отелем входит обеспечивать максимально возможную прибыль. Если вы не будете делать этого, то вас уволят, и совершенно правильно. Теперь давайте возьмем лист бумаги и запишем на нем те «плюсы» и «минусы», которые вы получите, если будете настаивать на увеличении арендной платы».

Затем Карнеги взял фирменный бланк и провел посредине линию. Одну колонку он озаглавил «плюсы», а вторую - «минусы».

Под заголовком «плюсы» я написал: «Танцевальный зал свободен» и пояснил: «Если танцевальный зал будет свободен, то вы будете иметь то преимущество, что сможете сдавать его под танцы и собрания. Это большое преимущество, ибо за подобные мероприятия вы получите больше, чем за цикл лекций.

А теперь давайте рассмотрим «минусы». Во-первых, вместо того, чтобы увеличить получаемый от меня доход, вы собираетесь уменьшить его. Фактически вы намереваетесь лишиться этого дохода, потому что я не смогу уплатить вам столько, сколько вы просите. Я буду вынужден проводить свои лекции в каком-либо другом месте.

Есть и еще одно невыгодное для вас обстоятельство. Эти лекции привлекают в ваш отель множество образованных, культурных людей. Это хорошая реклама для вас, не так ли? Фактически, затратив на рекламу в газете 5 тысяч долларов, вы сможете побудить столько людей заглянуть в ваш отель, сколько я смогу привлечь в него своими лекциями. А ведь это много значит для всякого отеля».

Карнеги передал листок управляющему отелем со словами: « Мне хотелось бы, чтобы вы внимательно обдумали все возможные для вас выгоды и потери и затем сообщили мне свое окончательное решение».

На следующий день он получил письмо, извещавшее его, что арендная плата будет увеличена только на 50, а не на 300 %.

Учтите, что Карнеги получил эту скидку, ни словом не обмолвившись о том, чего хотел. Все время он говорил, чего хочет его собеседник и как он может получить желаемое.

Предположим, что Карнеги поступил бы так, как обычно поступают в таких случаях, - ворвался бы в кабинет управляющего и заявил: «Что это значит - вы увеличиваете в три раза арендную плату за помещение, когда ,как вам известно, билеты уже напечатаны и сделаны соответствующие объявления? В три раза! Нелепо! Абсурдно! Я не буду столько платить!»

Что бы тогда произошло? Разгорелся бы жаркий спор, а вы знаете, чем кончаются споры. Даже если бы я убедил его в том, что он не прав, то самолюбие затруднило бы ему отступление.

Вот один из лучших когда-либо данных советов в области тонкого искусства взаимоотношений между людьми.

***«Если здесь и есть какой-либо секрет успеха, -* сказал Генри Форд, - *то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точек зрения».***

Если Вы хотите понравиться людям, соблюдайте правило: искренне интересуйтесь другими людьми.

## ПРИМЕР

В течение ряда лет Карнеги занимался выяснением дат рождения своих друзей. Делал он это незаметно. В начале каждого года он размечал эти даты в своем настольном календаре. Когда наступает день рождения кого-либо из моих друзей, я посылаю ему письмо или телеграмму. И какое же впечатление это производит! Часто я оказываюсь единственным человеком, помнящим этот день.

Если мы хотим приобрести друзей, давайте приветствовать людей радостно и с энтузиазмом.

Пригодно ли это правило, когда речь идет о деловых взаимоотношениях? Вот пример.

Работнику одного из крупных нью-йоркских банков Чарлзу Р. Уолтерсу было поручено подготовить конфиденциальный доклад о некой корпорации. Уолтерсу был известен только один человек, располагавший столь необходимой информацией. Он пошел повидаться с ним - это был председатель большой промышленной компании. Когда Уолтерс входил в кабинет, в дверях показалась голова молодой женщины, сказавшей, что сегодня у нее не было для него никаких марок.

Я собираю почтовые марки для своего двенадцатилетнего сына, - объяснил председатель Уолтерсу.

Уолтерс изложил свое дело и стал задавать собеседнику вопросы.

тот отвечал неопределенно, общо и туманно. Он не хотел разговаривать, и, по-видимому, ничто не могло побудить его говорить. Беседа была короткой и бесплодной.

Уолтерс не знал, как поступить. Но потом вспомнил о двенадцатилетнем сыне, о марках … Он припомнил, что иностранный отдел нашего банка собирает марки, отклеивая их с множества писем, приходящих со всех концов света.

На следующий день я зашел в приемную председателя и попросил секретаршу передать ему, что у меня имеется несколько марок для его сына. Меня торжественно провели к нему. Он излучал улыбки и

доброжелательность. «Вот эта очень понравится моему Джорджу, - говорил он, любовно перебирая марки. - А посмотрите-ка на эту! Ведь она - сокровище!"

Мы в течение получаса беседовали о марках и рассматривали фотографию его сына, а затем он пожертвовал более часа своего времени на то, чтобы подробнейшим образом сообщить мне все интересующие меня сведения, хотя я даже не намекнул ему об этом. Он снабдил меня фактами, цифрами, докладами и письмами. Выражаясь языком газетчиков, я имел сенсационный успех.

За сотню лет до того, как родился Христос, прославленный римский поэт Публий Сир заметил: ***«Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами.»***

***Простой способ произвести хорошее впечатление – улыбаться.***

**ПРИМЕР**

В одном из рекламных объявлений, выполненных Фрэнком Флетчером для фирмы «Оппенгейм, Коллинз энд компани», содержится следующий образец безыскусственной житейской философии.

***Цена улыбки на рождество.***

Она ничего не стоит, но много дает.

Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда.

Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей.

Она - отдохновение для уставших, дневной свет для тех, кто пал духом, солнечный луч для опечаленных, а также лучшее противоядие, созданное природой от неприятностей.

### Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой.

### ПРИМЕР

Чем объясняется успех Эндрю Карнеги?

Его называли «стальным королем», но ему мало что было известно о производстве стали. На него работали сотни людей, которые знали о производстве стали гораздо больше, чем он.

Но он умел обращаться с людьми - это-то и сделало его богатым человеком. Он рано проявил свои организаторские способности и талант руководителя. К десяти годам он обнаружил, что люди придают поразительно большое значение собственному имени, и стал использовать это открытие. Ещё мальчиком, в Шотландии, он раздобыл крольчиху. Вскоре у него уже была целая куча крольчат, кормить же их было нечем.

И он сказал соседским ребятам, что, если они наберут достаточно клевера и одуванчиков, чтобы кормить кроликов, он даст детёнышам их имена.

Его план сработал как по волшебству, и Карнеги запомнил это на всю жизнь.

Много лет спустя он нажил миллионы, используя тот же психологический трюк в деловых отношениях.

Так, он задался целью продавать Пенсильванской железной дороге стальные рельсы. Президентом дороги был в то время Дж. Эдгар Томсон. И вот Эндрю Карнеги построил в Питтсбурге огромный сталелитейный завод и назвал его «Сталелитейный завод имени Эдгара Томсона».

А теперь попробуйте отгадать загадку. Когда Пенсильванской железной дороге понадобились стальные рельсы, у кого, по-вашему, купил их Дж. Эдгар Томсон?

Привычка Эндрю Карнеги, заключавшаяся в том, что он запоминал и правильно называл имена своих друзей и деловых партнеров, была одним из секретов метода его руководства.

Он гордился тем, что мог назвать многих своих рабочих по имени, а также тем, что, пока он лично руководил делом, ни одна забастовка не нарушила спокойствия на его процветающих сталелитейных заводах

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

ТЕСТ №1

На надежность в качестве делового партнера

Уважаемый респондент, прошу Вас принять участие в моем исследовании, и выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВОЗРАСТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТЬ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

МЕСТО РАБОТЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Вы заняли у приятеля денег до зарплаты, но не получили ее вовремя. Как Вы поступите?

А) перезаймете

Б) попросите его подождать

В) ничего не предпримите, пока он Вам сам не напомнит

1. Вы ожидаете человека, который несколько опаздывает. В это время к Вам заходит старый знакомый и приглашает развлечься. Как Вы отреагируете?

А) поблагодарив, откажитесь

Б) попросите, чтобы он подождал с Вами

В) примите приглашение без колебания

1. Какая черта из перечисленных ниже Вам наиболее симпатична?

А) уравновешенность

Б) респектабельность

В) целеустремленность

1. Вы взяли у знакомого интересную книгу, но не успели ее дочитать к обговоренному сроку. Что Вы сделаете?

А) будете читать всю ночь

Б) извинитесь и попросите книгу еще на несколько дней

В) оставите книгу у себя в надежде, что знакомый не вспомнит о ней сразу

1. Вот уже 10 минут Вы ожидаете того, с кем договорились о свидании. Как Вы поступите?

А) подождете еще немного – Вам тоже случалось опаздывать

Б) обидевшись, уйдете

В) позвоните ему домой и спросите, что случилось

1. К Вам неожиданно приходят друзья и предлагают устроить вечеринку, которая обещает быть интересной, но к завтрашнему утру Вам надо закончить работу. Что Вы решите?

А) отложить работу

Б) извиниться перед друзьями и отказаться от их предложения

В) принять гостей и закончить работу ночью

# СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ЛИЧНАЯ ПОДПИСЬ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# ТЕСТ №2

НА ТЕРПИМОСТЬ К ЛЮДЯМ, ГИБКОСТЬ В ОБЩЕНИИ

Уважаемый респондент, прошу Вас принять участие в моем исследовании, и выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВОЗРАСТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТЬ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

МЕСТО РАБОТЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли Вас равнодушие коллег

А) да

Б) нет

1. Испытываете ли Вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

А) да, Вам он неприятен

Б) если он держится в рамках приличий, то Вам все равно

1. Когда Вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли Вам найти с ним общий язык?

А) да

Б) нет

1. Как Вы реагируете, когда над Вами подшучивают?

А) стараетесь ответить в той же манере

Б) чувствуете раздражение

1. Услышав неприятную для Вас новость, сохраняете ли Вы спокойствие

А) да

Б) нет

1. Если Вы привели в компанию приятеля, и он привлек всеобщее внимание, как Вы реагируете?

А) расстраиваете, что из-за этого Вы лишаетесь внимания общества

Б) радуетесь за него

# СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЛИЧНАЯ ПОДПИСЬ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# ТЕСТ №3

НА СПОСОБНОСТЬ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

Уважаемый респондент, прошу Вас принять участие в моем исследовании, и выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВОЗРАСТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТЬ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

МЕСТО РАБОТЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Как часто Вы стараетесь бывать среди людей?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы хотите, чтобы Вас оставили в покое?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. Как часто Вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

А) очень часто

Б) часто

В) когда как

Г) редко

Д) очень редко

1. С каким количеством людей Вы бы хотели близко взаимодействовать?

А) с очень большим количеством

Б) с большим количеством

В) когда как

Г) с малым количеством

Д) с очень малым количеством

1. От какого количества людей Вы бы хотели держаться на расстоянии?

А) от очень большого количества

Б) от большого количества

В) когда как

Г) от малого количества

Д) от очень малого количества

1. Много ли есть людей, с которыми Вы можете близко общаться довольно долгое время

А) очень много

Б) много

В) когда как

Г) мало

Д) очень мало

# СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЛИЧНАЯ ПОДПИСЬ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# ТЕСТ №4

НА СПОСОБНОСТЬ ИЗБЕГАТЬ КОНФЛИКТЫ

Уважаемый респондент, прошу Вас принять участие в моем исследовании, и выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ВОЗРАСТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТЬ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримите?

А) не станете вмешиваться в ссору

Б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего

В) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения

1. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

А) нет

Б) да, но в зависимости от личного отношения к нему

В) за ошибки критикуете всегда

1. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

А) если другие Вас поддержат, то да

Б) разумеется, Вы будете поддерживать свой план

В) побоитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных

1. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

А) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят Ваших отношений

Б) да, но только по принципиальным, важным вопросам

В) Вы спорите со всеми и по любому поводу

1. Кто-то пытается пролезть впереди Вас без очереди, как Вы себя поведете?

А) считая, что и Вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь

Б) возмущаетесь, но про себя

В) открыто высказываете свое негодование

1. Рассматривается рационализаторское предложение Вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?

А) выскажетесь о положительных и отрицательных сторонах рационализаторского предложения

Б) выделите его положительные стороны и дадите возможность коллеге продолжить работу

В) станете критиковать за ошибки

1. Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы отреагируете

А) ничего не скажете

Б) сделаете им замечание

В) отчитаете

1. В ресторане Вы заметили, что официант обсчитал Вас. Что Вы предпримите?

А) не дадите чаевых

Б) попросите, чтобы он еще раз при Вас подсчитал сумму

В) это будет поводом для скандала

1. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли Вас это?

А) да, хотя Вы думаете, что Ваше высказывание мало что изменит

Б) находите способ пожаловаться на него

В) вымещаете недовольство на младшем персонале

1. Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

А) нет

Б) разумеется, признаете

В) какой же у Вас авторитет, если Вы признаетесь, что были не правы?

# СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЛИЧНАЯ ПОДПИСЬ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

По результатам тестирования, которое я проводила на предприятии МУП «Ульяновскводоканал» я выявила, что:

**По тесту № 1 (на надежность в качестве делового партнера)**

Респонденты, которые принимали участие, набрали 26 и более баллов, то есть это люди, для которых главная деталь автомобиля – запасное колесо. Для них не существует непредвиденных обстоятельств, потому что они предусматриваете все. С ними приятно иметь дело, и все, кто узнал их достаточно хорошо, ценят это.

**По тесту №2 (на терпимость к людям, гибкость в общении)**

Респонденты, которые принимали участие, набрали 10 и более баллов, то есть это люди, для которых несложно действовать в чуждой среде. Они способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для них не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Они никогда не будут настаивать на своем, осознав свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно не казалось. Окружающим легко с такими людьми.

**По тесту № 3 (на способность к взаимодействию с другими людьми)**

Респонденты, которые принимали участие, набрали 38 и более баллов, то есть это прирожденные коммуникаторы. Среди людей они чувствуют себя свободно, как рыба в воде. Им легко устанавливаете контакты. У них много знакомых, и это раскрывает перед ними дополнительные возможности.

**По тесту № 4 (на способность избегать конфликты)**

Респонденты, которые принимали участие, набрали от 30 до 40 баллов, то есть это люди, которые тактичны, не любят конфликтов, избегают критических ситуаций. Если им приходится вступать в спор, то они учитывают, как это отразится на их служебном положении или приятельских отношений. Они стремится быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, они не всегда решаются ее оказать, тем самым они могут потерять уважение к себе в глазах других.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общение с окружающими выдвигает, вероятно, самые большие проблемы, которые возникают перед людьми, и особенно в деловом мире. Исследования показали, что преуспевание в финансовом отношении даже специалистов, занятых в таких технических отраслях экономики, как машиностроение, примерно лишь на 15 % обуславливается их техническими знаниями и на 85% - умением обращаться с коллегами, т.е. личными качествами и умением руководить людьми.

В период расцвета своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал, что “умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно также, как мы покупаем сахар или кофе… И я заплачу за такое умение больше, чем за что либо другое на свете”.

Многие люди ищут ответ на вопрос: как добиться взаимопонимания, как сделать так, чтобы нравится людям и склонять их к своей точке зрения.

В своей работе я рассмотрела те правила и принципы, которые помогут овладеть техникой налаживания взаимоотношения между людьми, научиться уживаться с сотрудниками и оказывать на них влияние.

Наиболее крупные успехи в деловом мире выпадали на долю людей, обладавших вдобавок к своим знаниям еще и способностью хорошо говорить, склонять людей к своей точке зрения.

Кто стремиться занять капитанский мостик в сфере промышленности или финансов, важнее располагать определенными личными качествами, чем знать латинские глаголы или иметь диплом Гарвардского университета.