

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Пермский государственный аграрно-технологический
университет имени академика Д.Н. Прянишникова»

Т.В. Попова

**КУЛЬТУРА РЕЧИ:
КОНФЛИКТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

Учебное пособие

Пермь
ИИЦ «Прокростъ»
2024

УДК 811.161.1
ББК 81.2Рус-5я923
П 58

Рецензенты:

С.Л. Мишланова, доктор филологических наук, профессор, зав. кафедрой лингводидактики Пермского государственного национального исследовательского университета (ФГАОУ ВО ПГНИУ).

Я.Н. Ронжина, кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков, лингвистики и перевода Пермского национального исследовательского политехнического университета (ФГАОУ ВО ПНИПУ).

А.С. Киндеркнехт, кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков Пермского государственного аграрно-технологического университета им. академика Д.Н. Прянишникова (ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ).

П 58 Попова, Т.В.

Культура речи: конфликт в деловом общении : учебное пособие / Т. В. Попова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова». – Пермь : ИПЦ «Прокрость», 2024. – 104 с. : ил. ; 21 см. – Библиогр.: с. 103-104. – 30 экз. – ISBN 978-5-94279-606-8. – Текст : непосредственный.

Учебное пособие состоит из теоретической и практической частей. Теоретическая часть включает разделы, посвященные культуре делового общения и роли конфликта в деловом общении. Вторая часть включает практические задания по анализу и интерпретации ситуаций на разных стадиях конфликта, на выработку стратегий выхода из конфликта, предотвращения конфликта и его урегулирования.

Пособие предназначено для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по всем направлениям подготовки и специальностям ФГБОУ ВО Пермский ГАТУ.

УДК 811.161.1
ББК 81.2Рус-5я923

Утверждено в качестве учебного пособия методическим советом Пермского государственного аграрно-технологического университета имени академика Д.Н. Прянишникова (протокол № 2 от «11» декабря 2023 года).

Учебное издание

Попова Татьяна Валентиновна

КУЛЬТУРА РЕЧИ: КОНФЛИКТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Учебное пособие

Подписано в печать 17.01.2024. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 6,5. Тираж 30 экз. Заказ № 3

ИПЦ «Прокрость»

Пермского государственного аграрно-технологического университета

имени академика Д.Н. Прянишникова

614990, Россия, Пермский край, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23,

тел. +7 (342) 217-95-42

ISBN 978-5-94279-606-8

© ИПЦ «Прокрость», 2024

© Попова Т.В., 2024

Содержание

Введение	4
ЧАСТЬ I	7
Раздел 1. Деловое общение	7
Функции и формы делового общения	9
Структура делового общения	13
Модели делового общения	18
Коммуникативная компетенция делового человека	19
Виды общения	23
Контрольные вопросы и задания.....	25
Раздел 2. Конфликт в деловом общении	26
Терминологическое поле понятия «конфликт»	26
Структурные элементы конфликта	30
Виды конфликтов	34
Причины конфликта	38
Динамика конфликта	41
Управление конфликтами	43
Контрольные вопросы и задания.....	48
ЧАСТЬ II	50
Практические задания	50
Заключение	102
Список использованной литературы	103

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие адресовано студентам, изучающим курс «Русский язык и культура деловой речи» как дисциплину базовой части учебного плана, которая направлена на повышение уровня культуры речи, формирование целостного представления об особенностях и формах делового общения и особенностях поведения в конфликтных ситуациях.

Цель пособия – углубление теоретических знаний, формирование умений и развитие навыков по деловому общению, включая деструктивное деловое общение, решение конкретных задач по управлению конфликтами для последующего их использования в практике делового общения и урегулирования конфликтов.

Одна из дидактических особенностей пособия состоит в том, что материалом для практической части послужили отрывки художественных произведений с прямой речью, которые репрезентируют речевой портрет героев. Относительно полную картину ситуации делового общения или конфликта можно получить, имея представление о его причинах, мотивах, этапах, стратегиях, и наблюдая за вербальным и невербальным поведением участников конфликта. Так как в художественных произведениях не прописываются все реплики коммуникантов, то особую ценность приобретают авторские комментарии, характеризующие героев и их поступки. Кроме того, в произведениях дается информация о времени, месте и других важных характеристиках делового общения.

Содержание пособия организовано в соответствии с рабочей программы изучаемой дисциплины.

Методологическую основу разработки содержания данного пособия составляют:

Принцип соблюдения законов диалектики. Закон единства и борьбы противоположностей демонстрирует внутренен-

ний источник развития конфликта (единство и борьба оппонентов, взглядов, мнений, сил, тенденций; конфликты не всегда являются негативными явлениями; объективность конфликтов выражается в том, что они часто служат движущей силой развития организации). Закон перехода количественных изменений в качественные показывает динамику конфликта, направлен на поиск закономерностей конфликтного взаимодействия с выявлением происходящих качественных и количественных изменений в поведении конфликтующих сторон в деловом общении и связей между ними.

Принцип системного подхода. Деловое общение и связанные с ним конфликты необходимо анализировать как сложноорганизованные объекты, находящиеся в иерархических отношениях разного уровня, выявлять элементы и связи между ними и т.д. Деловое общение, включая конфликт как совокупность объектов системы требует рассмотрение всех его составляющих как целостного явления.

Принцип личностного подхода. Знание индивидуальных особенностей участников делового общения, субъектов конфликта играет важную роль на всех этапах – от возникновения до завершения конфликта. Необходимо формировать умение выявлять существенные индивидуально-психологические особенности, влияющие на динамику конфликта.

Принцип междисциплинарности. Изучение делового общения как сложного социального феномена невозможно «средствами» лишь одной науки, так как здесь тесно переплетены категориальные аппараты философии, психологии, культурологии, лингвистики, менеджмента, социологии, этики и других наук.

Пособие состоит из теоретической и практической частей. Первый раздел теоретической части включает описание

функций и форм, структурных элементов и моделей делового общения, дается характеристика видов общения. Второй раздел содержит информацию о конфликте как научном феномене, краткую характеристику структурных элементов конфликта, его виды, причины возникновения, динамику и способы управления конфликтом.

Практическая часть включает задания на развитие умений и навыков, связанных с анализом коммуникативных стратегий и тактик, этапов делового общения; разбор предлагаемых в художественных произведениях конфликтных ситуаций, в том числе с точки зрения поиска иного, более благоприятного исхода для ситуации в целом. Художественная целостность как многоуровневое единство литературного произведения при этом не нарушается.

Методика работы с учебным пособием предполагает его использование в качестве иллюстративного материала при организации контактной работы, для самостоятельной работы студентов при подготовке к занятиям и зачету.

Содержащийся в пособии теоретический и практический материал может служить основой для углубленного, самостоятельного изучения тем, связанных с деловой коммуникацией и бесконфликтным деловым общением. С целью формирования умений и навыков делового общения рекомендуется использовать ролевые (деловые) игры. Проигрывая различные роли, обучающиеся развивают коммуникативные, перцептивные, презентационные, интерактивные компетентности, учатся быть ориентированными на собеседника, управлять конфликтом мнений, что позволит им приобрести опыт, необходимый для их будущей профессиональной деятельности.

ЧАСТЬ I

Раздел 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Общение – сложный и многогранный процесс, связанный с межличностным общением людей в ситуациях делового и повседневного взаимодействия; общение, основанное на общности совместной деятельности и по поводу ее [Скибицкая, 2021, с. 36]. Понятие «общение» включает широкий спектр явлений, отражающий взаимодействие, взаимовлияние, взаимопонимание, сопереживание и другие процессы. Ученые рассматривают общение как средство передачи информации; как деятельность (Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев); как особую форму взаимодействия (Б.Ф. Ломов); как способ познания другого человека (А.А. Бодалев и др.). По мнению М.Ю. Коноваленко и В.А. Коноваленко межличностное общение представлено, как правило, в плоскости «субъект–субъектных» отношений, когда коммуниканты равноправны и в плоскости «субъект–объектных» отношений – неравноправных, манипулятивных [Коноваленко, 2019, с. 16]. Общение связано с контролем, планированием, принятием решений, координации, обучения и других функций [Панфилова, 2019, с. 94].

Деловое общение связано с коммуникацией начальников и подчиненных, учителей и учеников, партнеров по бизнесу или конкурентов и т.п. и, в зависимости от преследуемых целей, можно говорить об эффективности / неэффективности деловой коммуникации.

Деловая коммуникация характеризуется следующими признаками:

- *Регламентированность* (нормированность) – строгое подчинение правилам, соблюдение субординации.

- Следование *деловому этикету*. «Этикет (фр. Etiquette – ярлык, этикетка) – совокупность правил и норм поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений, составная часть внешней культуры человека и общества. Включает в себя обхождение с окружающими, поведение, манеры. Виды этикета: придворный, дипломатический, воинский, деловой, гражданский» [Словарь, вэб].
- Зависимость от *степени официальности* – 1) строго официальный (протокольный) вид делового общения предъявляет высокие требования к выбору лексики – нейтральная стилистическая окраска используемых слов, не допускающая жаргонизмы, разговорные и бранные слова, просторечие); 2) официальный – не протоколируемое деловое общение собеседников в рабочей обстановке; 3) неофициальный – деловое общение в рабочей / нерабочей обстановке. Выбор лексики зависит от сферы, ситуации общения, степени знакомства коммуникантов.
- Зависимость от *целей* (достижение эффективного общения) и *задач* коммуникантов.
- Деловое общение происходит в рамках *коммуникативной ситуации (речевой ситуации)* – конкретной ситуации общения, в которую входят партнеры по коммуникации.

Таким образом, общение – это многоплановый процесс взаимодействия и взаимосвязи коммуникантов (коммуникативно-информационное взаимодействие людей), включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания друг друга на основе включения в общую деятельность.

Функции и формы делового общения

В научных исследованиях представлены различные подходы к определению функций делового общения. Среди основных функций выделяют:

- *коммуникативную* – связана с передачей, получением и обменом информации;
- *аффективную* – связана с передачей эмоционального отношения;
- *регулятивную* – связана с побуждением к изменению поведения и отношений;
- *перцептивную* – связана с познанием человека человеком.

В зависимости от многообразия видов и типов общения исследователи рассматривают также следующие функции:

- *информационно-коммуникативная* – связана со всеми формами и методами деятельности людей;
- *прагматическая* – определяется при взаимодействии людей в процессе совместной (профессиональной) деятельности;
- *формирующая* – реализуется в процессе развития и становления человека как личности;
- *внутриличностная* – представляет собой диалог человека с самим собой, цель которого заключается в обдумывании собственных поступков и принимаемых решений в конкретных ситуациях общения;
- *организационная*, в том числе функция *поддержания межличностных отношений*, предполагающие взаимную оценку и установление эмоциональных отношений.

Итак, деловое общение процесс двусторонний, основанный на сотрудничестве и взаимном обмене эмоциями, со-

страдании, со-радости и со-печали. Для реализации указанных выше функций используются разные формы коммуникативного взаимодействия, в основном монологическая, диалогическая, полилогическая.

Монологическая форма более структурирована и регламентирована с точки зрения выбора языковых, композиционных и других средств, а также имеет более сложный синтаксис по сравнению с репликами диалога. Монологическая речь характерна для ораторских выступлений, ситуаций обучения, выступлений по телевидению и радио и др. Цель монолога заключается, в основном, в информировании, убеждении в своей точке зрения, побуждении (призыве) к вербальным / невербальным действиям.

Применительно к монологическим высказываниям выделяют следующие основные функционально-смысловые типы речи:

Монолог-повествование, который представлен последовательностью событий с композиционной схемой: начало события, развитие события, конец события.

Монолог-рассуждение, в котором часто соединены повествование и рассуждение. Композиционно этот вид монолога представлен тезисом, доказательством (аргументами), выводом.

Монолог-описание, в котором представлены характерные признаки предмета, описывается процесс и композиционно включает название объект / предмета, перечисление признаков, авторская трактовка представленных характеристик.

Диалогическая форма – это разговор двух людей, поскольку в зависимости от количества коммуникантов мы говорим о трех разновидностях речи. *Диалог* – обмен реплика-

ми, мнениями на общую тему, он состоит из нескольких диалогических единств, которые представляют собой стимул (инициативная реплика) и реакцию на него (реактивная реплика). Именно диалог чаще всего используется в деловом общении.

В «Словаре лингвистических терминов» под редакцией Т.В. Жеребило под диалогическим единством понимается «последовательность взаимосвязанных реплик, которые объединены: 1) накоплением информации по данной теме; 2) мотивированностью форм; 3) сцеплением, опорой на предыдущую или последующую реплики. Связь реплик осуществляется: 1) в виде цепочки взаимосвязанных словоформ; 2) через параллельность, однотипность строения» [Жеребило, 2010, с. 92].

В «Новом словаре методических терминов и понятий» (Э.Г. Азимов, А.Н. Щукин) отмечается, что в каждом диалогическом единстве типы высказываний (сообщение, вопрос, побуждение, восклицание) могут сочетаться по-разному, речь идет о 16 типах диалогических единств: 1) сообщение-сообщение, 2) сообщение-вопрос, 3) сообщение-побуждение, 4) сообщение-восклицание, 5) вопрос-сообщение, 6) вопрос-вопрос, 7) вопрос-побуждение, 8) вопрос-восклицание, 9) побуждение-сообщение, 10) побуждение-вопрос, 11) побуждение-побуждение, 12) побуждение-восклицание, 13) восклицание-сообщение, 14) восклицание-вопрос, 15) восклицание-побуждение, 16) восклицание-восклицание [Азимов, 2009, с. 61].

Т.В. Матвеева в «Полном словаре лингвистических терминов» отмечает, что диалогическое единство – это «мини-диалог, комплексная единица диалога, представляющая собой объединение двух или нескольких речевых актов на тематической и/или психологической основе». Диалогическое единство задается появлением реплики-стимула, которая за-

висит от внутреннего побуждения субъекта (коммуниканта) или возникает ассоциативно под воздействием предшествующего текста, а вторая реплика это уже необходимая реакция на стимул – на этом диалогическое единство может завершиться, но часто, в том числе в деловом общении, реплика-реакция является стимулом для последующего реагирования, так что диалогическое единство не заканчивается репликой-реакцией. Сигналом завершения диалогического единства служит понимание участниками общения, что вопрос исчерпан и последующее обсуждение не имеет смысла, но это не формальное завершение, а «психологическое движение от ”тематического энтузиазма” к тематической исчерпанности». Заключительная реплика диалогического единства всегда зависит от предшествующей, «она непонятна вне этого контекста, произносится с интонацией завершенности, психологической исчерпанности» [Матвеева, 2010, с. 90-91].

Функция инициативной реплики заключается в запросе информации или информировании собеседника, а реактивная представляет собой согласие или возражение, Т.Г. Винокур выделяет в своих работах пять вариантов реагирующих реплик – разъяснение, добавление, возражение, согласие, оценку. Есть еще третий вид диалогического единства (М.М. Бахтин): побуждение – выполнение (отказ от выполнения), Т.Г. Винокур относит этот вид к формулам речевого этикета.

К основным характеристикам диалога относятся: обращения, повторы, вопросы, богатая интонационная палитра, наличие элементов разговорного стиля, мимика, жесты, кивки головой, зачастую спонтанность и др. Диалог характеризуется равноправностью говорящих.

Полилогическая форма представляет собой многостороннее общение, в процессе которого высказываются не-

сколько человек, как правило, по одной теме. По мнению ученых, полилог не имеет принципиальных отличий от диалога как разговора, однако у полилога есть свои особенности: неупорядоченная смена речевой активности коммуникантов, массовость реплик-реакций, парное диалогическое общение при активном или ослабленном внимании других членов группы. Для этой формы характерно: ситуативная связанность, нелинейность, активность участников. «Сочетание интеллектуальной насыщенности с необходимой естественностью речевого поведения, инициативности отдельных лиц с множественными реакциями на чужие высказывания делают официальный полилог трудной разновидностью речи...» [Матвеева, 2010, с. 321] Полилог реализуется в дискуссиях, спорах, диспутах, деловых играх, командной работе.

Структура делового общения

К структурным компонентам делового общения, согласно А.Н. Леонтьеву [Леонтьев, вэб], относятся:

Предмет общения – партнер по общению.

Потребность в общении, которая заключается в стремлении человека к познанию и оценке других людей и через них, в итоге, к самопознанию и самооценке.

Коммуникативные мотивы общения как акт коммуникативной деятельности (инициативная и ответная виды деятельности), адресованный другому человеку.

Задачи общения – это цель, на достижение которой в данной коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения.

Средства общения – операции, при помощи которых осуществляются действия общения.

Продукт общения – образования материального и духовного плана, создаваемые в результате общения.

И.Ю. Скибицкая, Э.Г. Скибицкий [Скибицкая, 2021, с. 38-42] выделяют в структуре делового общения следующие элементы:

Целесообразность как потребность в общении, мотивы, цели, желания, интересы и т.д.

Участники общения – люди, являющиеся партнерами по общению и обладающие определенными социальными характеристиками.

В исследовании А.В. Добровича [Добрович, 1996] предлагается следующая типология субъектов общения: доминантный, стремящийся подавить любую инициативу партнера по общению, действует напористо, перебивает других; недоминантный, выступающий в роли просителя, не решающийся высказать свою точку зрения, легко уступает, нерешителен; мобильный легко переключает свое внимание, задает темп общения, может перебивать собеседника репликами и замечаниями; ригидному необходимо приглядеться к партнеру, он не сразу вступает в общение, обдумывает свою речь, чтобы как можно точнее передать свою мысль, не терпит поспешности от других; экстравертный почти всегда готов к общению независимо от своего настроения, стремится быть полезным и внимательным к окружающим, а также любит привлекать к себе внимание; интровертный неохотно говорит о себе, трудно вступает в общение.

Общение включает три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную, перцептивную.

1. Для *коммуникативной стороны* (передача и обмен информацией) характерно:

- умение устанавливать психологический контакт;

- учет особенностей коммуникативного воздействия;
- логичность, аргументированность, адекватность ситуации общения;
- эффективность использования вербальных и невербальных средств общения.

Коммуникативный процесс представлен *вербальной* (речь как знаковая система) и *невербальной* (неречевые знаковые системы) коммуникацией. А.Ю. Панасюк выделяет следующие условия для понимания человека человеком: единство национального языка, учет знаний профессионального языка, учет уровня интеллекта, полнота информации, логичность изложения и сконцентрированность внимания [Панасюк, 1998, с. 10-16].

Общение – это не только устные или письменные сообщения, важная роль отводится эмоциям, жестам, манерам и т.д. Успех делового взаимодействия определяется также умением устанавливать доверительный контакт с собеседником, при этом важно и что человек говорит, и как он себя держит. Согласно исследованиям 60-80% коммуникации осуществляется благодаря невербальным средствам, а вербальные средства передачи информации составляют 20–40%. В рамках делового общения принято больше доверять невербалике, так как мимика, жесты, позы в меньшей степени поддаются контролю со стороны говорящего, не зря глаза и движения называют каналами «утечки информации». «Считывание» жестов позволяет собеседнику более точно определить намерения оппонента, что дает ряд преимуществ: можно распознать затруднения на уровне отношений, то есть, когда еще ничего не сказано и есть возможность изменить тактику ведения переговоров; можно перепроверить, насколько правильно были проинтерпретированы принимаемые сигналы.

К невербальным сигналам (элементам) общения относятся: *кинетика* – общая моторика, отражающая эмоциональные реакции человека (жестикуляция, мимика, пантомимика); *паралингвистика* (просодика) – тембр, громкость и высота голоса, *экстралингвистика* – паузы между словами, фразами, вздохи, темп речи и т.д.; *проксемика* – пространственное поведение человека (территориальность, индивидуальная дистанция, оптимальное размещение группы в помещении, состояние и поведение людей в толпе); *визуальное общение* – зрительный контакт.

Невербальное общение служит для установления и поддержания эмоционального контакта с собеседником, для получения информации о том, насколько человек владеет собой в данный момент, что он думает о своем визави.

2. *Интерактивная* сторона (общение как взаимодействие), определяет организацию совместной деятельности. Цели общения связаны с потребностью совместной деятельности. Среди мотивов вступления во взаимодействие с другими людьми выделяют мотив максимизации общего выигрыша, максимизации собственного выигрыша, максимизация относительно выигрыша, максимизации выигрыша другого, минимизации выигрыша другого – соответственно речь идет о *кооперации, индивидуализме, конкуренции, альтруизме и агрессии*.

3. *Перцептивная* сторона (восприятие, познание и взаимопонимание) представляет собой познание себя в процессе общения, познание и понимание собеседника и прогнозирование его поведения. Она связана с эмпатией, рефлексией, аттракцией. *Эмпатия* – эмоциональное сопереживание другому человеку – проявляется в умении понять, представить себе, почувствовать, что переживает другой человек. *Рефлексия* – самонаблюдение, самопознание – позволяет

осознать, как человек воспринимается партнерами по деловому взаимодействию. *Аттракция* – привлечение, притяжение – умение вызвать симпатию; это процесс формирования привлекательного образа в глазах других людей и одновременно некоторое качество отношения.

Предмет общения – совместная деятельность, а партнеры по общению являются друг для друга значимыми субъектами (личностями).

Мотивы общения – то, что побуждает человека к общению. Мотивом служат «потребности человека, его интересы, чувства, установки, идеалы», они напрямую связаны с убеждениями [Жеребило, 2010, с. 221]. «Мотив определяется как предмет, отвечающий потребности, а потому побуждающий и направляющий деятельность» [Большой психологический словарь, 2009, с. 273].

Цели и задачи общения определяются исходя из ведущего принципа общения в той или иной сфере деятельности.

Содержание общения предполагает обмен информацией, оценками, взглядами; взаимодействие, психологическое влияние партнеров друг на друга.

Функции общения: информационная, экспрессивная (выразительная, отражающая отношение к предмету речи), регулятивная и др.

Средства общения: речевые (монолог, диалог, полилог; доклад, выступление, переговоры, дебаты и др.) и неречевые (мимика, жесты и др.), позволяющие вступать во взаимодействие, добиваться взаимопонимания и достижения целей делового общения.

Манера общения – тон речи (спокойный, взволнованный, властный и др.), особенности поведения, психологический настрой, социальные особенности партнера по общению и др.

Модели делового общения

Для эффективного делового общения необходимо владеть различными моделями делового общения. Выбор модели зависит от цели, от знания социально-психологических (по возможности) особенностей партнера, понимания того, какие формы делового общения наиболее целесообразно использовать в той или иной ситуации. Модели делового общения – это совокупность определенных приемов делового общения, способствующих взаимопониманию партнеров по общению, в основе которого знание деловой культуры определенной страны. Предлагаемое описание моделей базируется на системе А.П. Панфиловой и включает следующие показатели: цели общения, условия организации коммуникации, контингент коммуникаторов, коммуникативные формы, коммуникативные средства и технологии, ожидаемый результат (табл. 1) [Панфилова, 2019, с. 101-102].

Таблица 1

Модели делового общения

	<i>Информационная</i>	<i>Убеждающая</i>	<i>Экспрессивная</i>	<i>Внушающая</i>	<i>Ритуальная</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Цели общения	Передать и получить информацию	Изменить точку зрения собеседника	Передать чувства, эмоции, вызвать адекватный эмоциональный отклик	Оказать внушающее воздействие на собеседника для изменения мотивации	Закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловой среде, сохранять ритуальные традиции организации
Условия	Учет познавательных возможностей собеседников по пониманию и восприятию информации	Опора на личностную мотивацию партнера, владение навыками аргументации и видами спора	Опора на эмоциональную сферу партнера, использование всех каналов воздействия	Внушаемость партнера, его недостаточная информированность и критичность ума	Ритуальный (церемониальный) характер акций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Формы	Лекции, семинары, доклады, рефераты, курсовые работы	Пресс-конференция, спор, переговоры, презентация, напутствие	Мозговой штурм, анализ потенциальных проблем, возможных последствий, лозунги, призывы	Беседа, митинг, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг	Торжественная, траурная речи, церемонии, обряды, праздники, торжественные собрания
Средства и технологии	Комментарий, аргументация, сравнительный анализ, резюме, речевая культура и ораторское мастерство	Аргументация, разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры, примеры; опора на эмоциональный настрой партнера	Эмоционально окрашенная лексика, интонирование, мимика, искренность, демонстрация чувств, жестикация	Разъяснение внушаемых установок, ссылки на авторитет, угроза, шантаж, управление эмоциями напряжением	Использование вербальных/невербальных ключей доступа к разным каналам участников, включение в активную массовую деятельность
Ожидаемый результат	Освоение новой информации, развитие новых компетенций и применение их в практической деятельности, саморазвитие	Привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей	Изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия	Изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций	Создание благоприятного социально-психологического климата, создание позитивного корпоративного имиджа

Коммуникативная компетенция делового человека

Коммуникативная компетенция – это «сформированная личностью на основе знания языка и культуры система речевого поведения в различных коммуникативных событиях и ситуациях. Это владение языком, соединения знания языка с опытом речевого общения, умение творить речь в соответст-

вии с требованиями жизни и воспринимать речь с учетом замысла автора и обстоятельств общения», компонентами которой выступают *владение коммуникативными ролями*, включая *социальные роли, речевые стратегии и тактики, этические и этикетные нормы* [Матвеева, 2010, с. 149].

Коммуникативная роль – «определенное поведение в определенной ситуации и сопряжена с категорией социального статуса, поэтому для обозначения иногда используется термин «социальная роль»» [Бориснев, 2003, вэб].

Речевая стратегия – «Планирование речевого поведения; общий план речевых действий для достижения поставленной коммуникативной цели, а также реализация этого плана. «Конечной целью любой речевой стратегии является коррекция модели мира адресата» [Иссерс, 2008, с.109]. Общая стратегия речевого поведения складывается из частных речевых тактик. Говорящий может изменять стратегии речевого поведения в зависимости от речевой ситуации, отношений между собеседниками и оценки коммуникативного события» [Словарь терминов межкультурной коммуникации, вэб].

Тактика речи – «способы и приемы достижения коммуникативной цели в рамках той или иной речевой стратегии», например стратегия просьбы может выражаться через тактику прямого императива (прямой просьбы/ приглашения к действию), через вопрос о возможности выполнения действия, через косвенный намек и пр. В речевом акте объектом анализа является отдельное высказывание, а «речевые тактики основаны на социальных и психологических аспектах общения» [Словарь терминов межкультурной коммуникации, вэб].

В деловом общении выделяют следующие правила и нормы:

Формальные законы, которые предписываются обществом и регулируются соответствующими санкциями.

Этика – свод неофициальных правил взаимодействия членов профессионального коллектива друг с другом. Этот негласный регламент необходимо соблюдать, чтобы информация передавалась максимально упорядоченно. *Этические нормы* – «система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников» [Социология организаций и управления, вэб].

Этикет – совокупность правил поведения относительно внешнего проявления отношения к людям (обращение, поведение в общественных местах, манера держаться и т.д.); установленный порядок поведения, следование моральным общественным нормам. Этикет – «не притворство, не средство обмана людей <...>, а показатель социализации, самодисциплины и нравственной установки. Это культура, при помощи которой человек обучается ладить с достоинством с другими и тем самым обеспечивать защиту своего достоинства, создавать условия для преодоления конфликтных ситуаций, достижения намеченных целей общения» [Стошкус, 1988, с. 255].

А.П. Панфилова понимает под коммуникативной компетенцией «способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с людьми, т.е. знания, умения и навыки в области организации взаимодействия людей в деловой сфере» [Панфилова, 2019, с. 109].

К основным характеристикам коммуникативной компетенции можно отнести следующие составляющие:

Вербальная – уместность высказываний коммуникантов, отсутствие трудностей в письменной речи, в оформлении деловой документации; вариативность в интерпретации получаемой информации; адекватность ориентации в сфере оценочных средств и стереотипов; развитый словарный запас и метафоричность речи; умение вести дискуссию, задавать во-

просы и отвечать на них; владение позитивными невербальными сигналами, сопровождающими речь.

Психологическая – знание участников общения, их индивидуальных особенностей, ведущих сенсорных каналов и «ключей доступа» к ним; индивидуальной мотивации и направленности; умение управлять эмоциональным напряжением и конфликтными ситуациями, оказывать участникам взаимодействия психологическую поддержку.

Социально-психологическая – межличностная ориентация; представление о разнообразии социальных ролей, способов, стратегий и тактик взаимодействия; умение анализировать и решать межличностные и внутригрупповые проблемы.

Интерактивная – умение создавать команду и организовывать совместную работу ее членов, правильно распределять роли; управлять процессом взаимодействия и решением задач, поставленных перед группой.

Эгокомпетенция – важная компетенция подготовки специалиста, опирающаяся на самомаркетинг (изучение своего потенциала) и самоменеджмент (управление собой, достижение поставленных целей), позволяющая понимать свои возможности и предназначение, ресурсы и причины трудностей в общении с другими.

Умение работать в команде – установление контактов с другими людьми и использование навыков межличностного общения для достижения поставленных целей, стремление к консенсусу, владение интерактивными навыками, поддержание благоприятной для творчества и сотрудничества атмосферы в команде.

Владение навыками эффективного слушания – обладание навыками рефлексивного и нерефлексивного, критического и эмпатического слушания.

Стрессоустойчивость – управление своими эмоциями, толерантность, владение навыками имаготерапии, самоконтроль.

Умение проводить эффективную презентацию и самопрезентацию – умение диагностировать и оценивать партнеров (их цели и мотивы, уровень восприятия информации)

Владение навыками использования разных форм, межличностной и деловой коммуникации – отсутствие трудностей в письменной речи, в оформлении деловой документации; владение развитым лексиконом и тезаурусом и умение их применять [Панфилова, 2019, с. 109-111].

Виды общения

Успех в деловом общении зависит как от теоретических знаний, так и от умений организовывать практику общения. Для этого необходимо знать особенности различных типов общения и уметь применять их на практике. Авторы психолого-педагогической литературы приводят различные классификации видов общения, в основе которых лежат важные для ученых признаки. По ключевым признакам деловое общение представлено следующими видами (схема 1) [Скибицкая, 2021, с. 42]:

Схема 1

<i>Признаки делового общения</i>	<i>Виды делового общения</i>
<i>Форма речи</i>	Устное Письменное
<i>Однонаправленность / двунаправленность речи между говорящим и слушающим</i>	Монологическое Диалогическое
<i>Количество участников</i>	Межличностное Публичное
<i>Отсутствие / наличие опосредующего аппарата</i>	Непосредственное Опосредованное
<i>С точки зрения положения коммуникантов в пространстве</i>	Контактное Дистанционное

Общение, кроме указанных видов, может быть *непосредственным, опосредованным, массовым, ролевым, личностным* (признак «по контакту»); *диалогическим, монологическим* (признак «по равноправию партнеров»); *кратковременным, длительным* (признак «по времени контакта»); *вербальным, невербальным* (признак «по уровню обмена информацией»).

Непосредственное общение (прямое) считается наиболее полноценным, так как собеседники видят друг друга, общаются, используя кроме речи, мимику и жесты. *Опосредованное* (косвенное) отдаляет собеседников во времени или пространстве, они не видят друг друга, и обратная связь затруднена. В *массовом* общении задействовано большое количество незнакомых людей и опосредовано, как правило, различными видами массовой информации. Этот вид общения может быть прямым (на митингах, собраниях, т.е. в больших социальных группах) и опосредованным, которое имеет односторонний характер и связано с массовой культурой.

О *диалогическом* и *монологическом* общении речь шла в разделе «Формы делового общения». Следует отметить, что диалогическое общение может быть и равноправным, направленное на взаимное познание, когда реализуются цели каждого партнера, и неравноправным, манипулятивным, императивным, когда каждый или один из собеседников стремится к контролю над поведением, установками, мыслями или действиями другого. А монологическое общение, будучи также в широком смысле частью диалога, также может быть и равноправным, и неравноправным.

Длительность или *кратковременность* общения зависит от целей, содержания, индивидуальных особенностей, симпатии или антипатии коммуникантов.

Вербальное общение осуществляется посредством речи, а для *невербального* используются паралингвистические средства передачи информации (громкость речи, тембр голоса, жесты, мимика, позы).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Назовите признаки деловой коммуникации.
2. Какой из признаков деловой коммуникации Вы считаете наиболее важным и почему?
3. Назовите составляющие коммуникативной ситуации.
4. Назовите основные функции делового общения.
5. В чем заключается суть внутриличностной функции делового общения.
6. Приведите аргументы в пользу важности организационной функции делового общения.
7. Дайте характеристику монологической и диалогической формам делового общения.
8. Охарактеризуйте структурные элементы делового общения.
9. Приведите примеры реализации каждой модели делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетенция?
11. Какими правилами и нормами руководствуются участники делового общения?
12. Приведите примеры ситуаций, характеризующих различные виды делового общения.

Раздел 2. КОНФЛИКТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Терминологическое поле понятия «конфликт»

Человеческое общение невозможно без столкновения взглядов, интересов, целей, мотивов. В процессе делового общения происходит столкновение взглядов, представлений, люди по-разному воспринимают, интерпретируют получаемую информацию, отсюда и возникают конфликты. У этого понятия нет единой трактовки и тому есть множество причин, так или иначе связанных с несовместимостью людей в психологическом, социально-психологическом, физическом, идеологическом отношениях.

В философской энциклопедии конфликт (от лат. *Conflictus* – столкновение) определяется как: «1) В широком смысле – предельный случай обострения противоречия. 2) В более узком, специфическом смысле употребляется в искусстве; конфликт драматический – форма отражения противоречий в искусстве, проявляющаяся в столкновении и борьбе противоположных идей, стремлений, поступков людей» [Философская энциклопедия, вэб].

Философский энциклопедический словарь апеллирует к психологии и дает следующую трактовку конфликта – «столкновение двух или более сильных мотивов, которые не могут быть удовлетворены одновременно. Психологически конфликт связан с тем, что ослабление одного мотивирующего стимула ведет к усилению другого и требуется новая оценка ситуации. Не все конфликты одинаково сильны» [Философский энциклопедический словарь, вэб].

В политологии под конфликтом понимают «вид отношений, где политические интересы и их носители противо-

действуют» [Политология: терминологический словарь, 2012, с. 28]; а социальный конфликт связывают с попыткой «достижения целей путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или уничтожения противника, стремящегося достичь тех же целей. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы» [Словарь основных политологических понятий и терминов, вэб].

В лингвистическом словаре отражена речевая сторона конфликта, который определяется как «социально-психологическое явление, а именно: столкновение противоположных интересов, острое противоречие, серьезное разногласие, которое находит выход в действиях, в том числе речевых. <...> это ментальная единица, обеспеченная многообразным набором языковых (вербальных знаковых) и неязыковых средств» [Матвеева, 2010, с. 160].

В психологическом словаре подчеркивается сложность феномена «конфликт», поскольку это понятие «активно эксплуатируется» в различных науках в силу особых дисциплинарных подходов. Среди обязательных признаков конфликта Б.Г. Мещеряков и В.П. Зинченко называют «1) биполярность противостоящих тенденций как носитель противоречия; 2) активность, направленная на преодоление противоречия; 3) субъектность (наличие носителей, выразителей конфликта)» и определяют конфликт как «актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов (от лат. *Opponentis* — возражающий) и даже столкновения самих оппонентов» [Большой психологический словарь, 2008, с. 213].

Таким образом, понятие конфликт представляет собой, с одной стороны, столкновение противоположностей примени-

тельно к целям, интересам, позициям, мнений и т.д., а с другой стороны, представляет стадии развития конфликта с такими элементами как источник, толчок, инцидент, активные действия одного субъекта в противовес к действиям, интересам другого. Конфликт – явление естественное, он является одним из видов коммуникации, одним из элементов нормы. «Противоречие и его апогей – конфликт – являются естественным проявлением функционирования и развития любых общественных отношений. Именно противоречия и конфликты обеспечивают прогрессивное движение общественной жизни» [Абгарян, 2016, с. 244]. «Противоречие – это совокупность двух или более противоположностей, а конфликт – апогей развития противоречия, столкновение разнонаправленных сил (противоположностей) с целью реализации своих интересов в процессе противоборства» [там же, с. 246]. Существует много классификаций противоречий, среди которых:

Внутренние и внешние. Внутренние противоречия – столкновение целей, потребностей и интересов внутри личности, внутри группы, организации, общества в целом, например противоречия между «хочу» и «нельзя» на вышеуказанных уровнях. Внешние противоречия характерны для двух или нескольких относительно самостоятельных социальных систем.

Антагонистические и неантагонистические. Антагонистические противоречия проявляются у участников конфликта с непримиримо враждебными интересами. Разрешить такой конфликт можно только деструктивно, уничтожив одну из сторон или обе стороны, лишив возможности функционировать в прежнем режиме. Неантагонистические противоре-

чия допускают согласование, поиск компромиссов через взаимные уступки.

Основные и неосновные. Основные противоречия играют решающую роль в развитии конфликта между его основными участниками, а неосновные являются сопутствующими, связанными с взаимодействием косвенных участников конфликта.

Объективные и субъективные. Объективные связаны с явлениями и процессами, не зависящими от воли и сознания людей. Объективные противоречия будут всегда, пока не будет устранена сама причина такого противоречия, которое также является объективным. Субъективные противоречия обусловлены факторами, зависящими от воли и сознания людей – несовместимость характеров, различия в мировоззрениях, ценностных ориентациях – являются причиной в основном межличностных и внутригрупповых конфликтов.

Кроме указанных групп противоречий выделяют также главные и второстепенные; постоянные и временные; всеобщие, особенные, единичные; коренные и некоренные и др.

В процессе совместной деятельности, включая деловое общение, люди постоянно сталкиваются с тем, что их мнение, интересы, ценности вызывают непринятие со стороны коллег, друзей, начальства и др. Не всякое несогласие или противоречие приводят к конфликту, но в основе любого конфликта есть трудноразрешимое и вызывающее эмоциональные переживания противоречие. «Противоречия, различия – это необходимые, но недостаточные условия конфликта. Противоположности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда начинают действовать силы, являющиеся его носителями: конкретные люди, группы, социаль-

ные слои, политические партии и государства» [Леонов, 2006, с. 36].

Итак, конфликт возникает в том случае, если у субъектов социального взаимодействия имеются противоположно направленные мотивы или суждения, а также если эти субъекты находятся в состоянии противоборства друг с другом.

Структурные элементы конфликта

С точки зрения социально-психологического явления конфликт рассматривается как структура и как процесс, протекающий во времени и имеющий определенные фазы развития. В научной литературе существуют различные точки зрения относительно стадий, этапов, форм динамики конфликтов, границы которых зачастую размыты.

К понятиям, отражающим основные структурные элементы конфликта как «необходимые сущностные параметры явления, без наличия которых конфликт не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс» [Российская социологическая энциклопедия, 1998, с. 219], относятся:

Стороны (субъекта) конфликта – это субъекты социального взаимодействия (основные/прямые/непосредственные и неосновные/косвенные), находящиеся в состоянии конфликта, или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих. Степень вовлеченности индивида определяется внутренней или внешней позицией. Внешняя позиция – это открытая мотивировка участия в конфликте, которая может совпадать или не совпадать с внутренней позицией – истинными интересами, мотивами, ценностями. Человек включается в конфликт, имея лишь внутреннюю позицию (мотивацию)

[Коноваленко, 2019, с. 240]. Соответственно можно говорить о конфликтах «личность – личность», «личность – группа», «группа – группа».

Объект конфликта (явный или латентный) – это то, что является причиной спора: вещь, свойство, отношение, которые вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей, людей, социальных групп, общностей.

Предмет конфликта – то, из-за чего спорят конфликтующие стороны, что становится объектом спора, противоречие, которое порождает проблему. «В общем смысле объектом конфликта можно назвать ту часть реальности, которая вовлечена во взаимодействие с субъектами конфликта» [Леонов, 2023, с. 86]. Предмет связан с целями субъектов конфликта, однако не все их цели связаны с предметом, часто в конфликте выделяют только объект противоборства.

Мотивация участников конфликта – причина вступления в конфликт. Мотив – «движущая сила, повод, побудительная причина» [Философская энциклопедия, вэб]; «1) материальный или идеальный «предмет», который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, смысл которых состоит в том, что с помощью мотива удовлетворяются определенные потребности субъекта; 2) психический образ данного предмета» [Большой психологический словарь, 2009, с. 273]. Итак, мотив – это причина, которая заставляет действовать, определяет поведение человека в конфликте – и зависит от возраста, социального статуса, в том числе социального статуса оппонента, времени, места. В отличие от мотива, цель – вполне осознаваемая и желаемая выгода, предвосхищаемый результат, который лежит в основе выбираемых стратегий поведения в конфликте.

Образ конфликтной ситуации – отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта, то есть восприятие реальности как конфликтной и порождает конфликтное поведение человека. Образ конфликтной ситуации представлен следующими структурными элементами: «самого себя, другого человека (партнера) и концептуальность ситуации. Динамический аспект характеризуется такими комплементарными (взаимодополняющими характеристиками, как целостность – незавершенность, взаимосвязанность – автономность, статичность – динамичность, типичность – индивидуальность)» [Леонов, 2023, с. 93].

Проблема поведения в конфликте представлена двумя подходами: 1) диспозиционным, в основе которого два утверждения – согласно первому, люди ведут себя по-разному в различных социальных ситуациях, а второе гласит, что поведение конкретного человека в различных ситуациях достаточно предсказуемо; 2) ситуационным, при котором делается упор на анализе отдельных стратегий, которые напрямую не связаны с конкретным человеком, то есть поведение человека, выбираемых стратегий, определяется конкретной ситуацией.

Поведение как общественно обусловленная деятельность В.П. Зинченко определяет как «действия человека по отношению к обществу, другим людям и предметному миру, рассматриваемые со стороны со стороны их регуляции общественным нормам нравственности и права» [Большой психологический словарь, 2009, с. 348]. В определении поведения личности в российской социологической энциклопедии акцент сделан на связи поступков индивида, как личностной формы поведения, с общением с другими людьми, то есть поведение личности – это «внешне наблюдаемые поступки,

действия индивидов, их определенная последовательность, так или иначе затрагивающие интересы других людей, коллективов, групп, всего общества. Человеческое поведение приобретает социальный смысл, становится личностным, когда оно непосредственно или опосредованно включено в общение с другими людьми, находится в связи с их действиями, поступками...» [Российская социологическая энциклопедия, 1998, с. 382].

В зависимости от поведения субъектов конфликта, в том числе на каждом конкретном его этапе, конфликт может развиваться как по конструктивной, так и по деструктивной траектории.

Описывая типы поведения людей в конфликтных ситуациях, К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, ключевыми характеристиками которой являются *кооперация* (внимание человека направлено на интересы участников конфликта) и *напористость* (внимание человека концентрируется на защите собственных интересов). К. Томас выделяет пять стратегий поведения в конфликте:

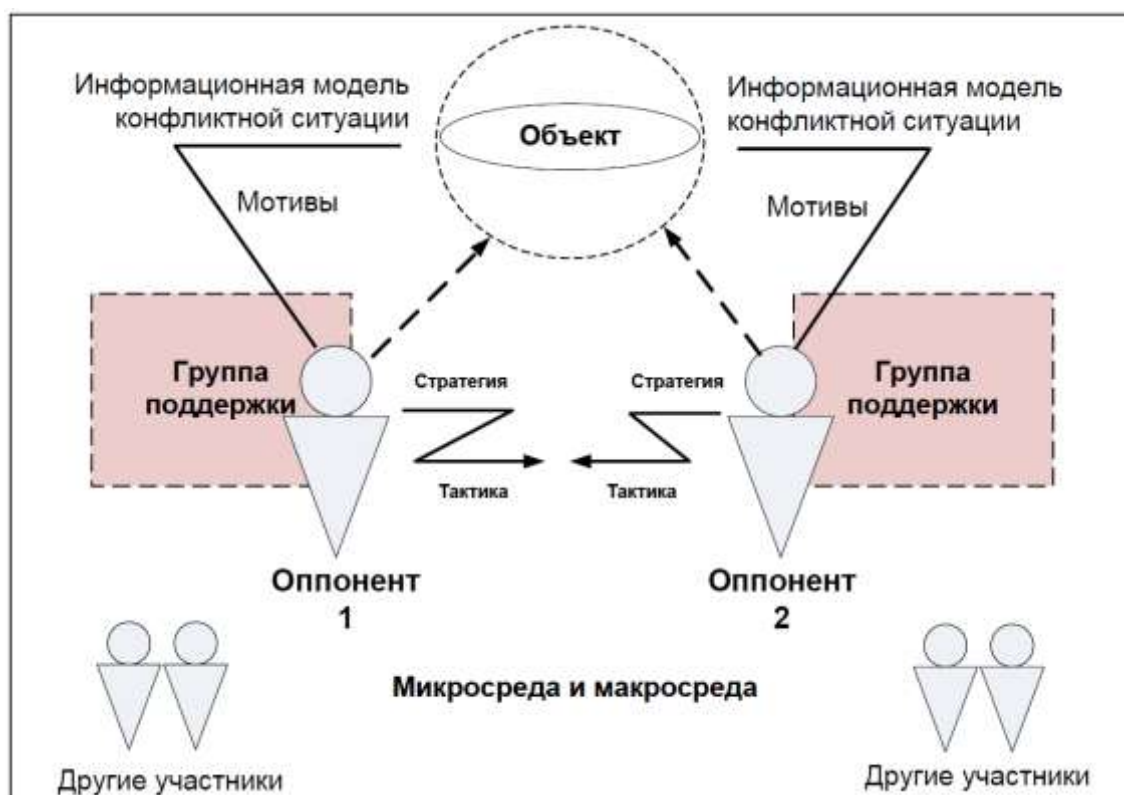
- 1) конкуренция – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому человеку;
- 2) приспособление как противоположность соперничеству через принесение в жертву собственных интересов;
- 3) компромисс – поиск выгодных для всех участников конфликта решений;
- 4) избегание, проявляющееся в нежелании кооперироваться с другими субъектами конфликта или в отказе от достижения собственных целей;
- 5) сотрудничество, при котором участники конфликтной ситуации находят решение, удовлетворяющее интересы всех сторон.

Микро- и макросреда является важным параметром при анализе содержательной стороны конфликта, так как дает представление о принадлежности коммуникантов к определенной социальной группе, их ценностных установках и нормах. Микросреда – это психологический климат организации, общий настрой малой группы. Макроуровень социальной системы – это настроения, чувства, эмоции всего общества (в определенные исторические периоды).

В целом структуру конфликта можно представить следующим образом (схема 2).

Схема 2

Структура конфликта



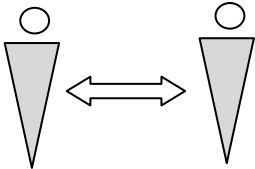
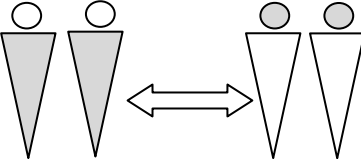
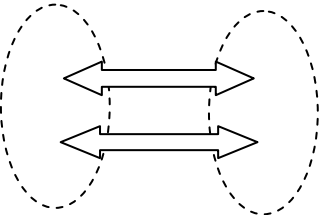
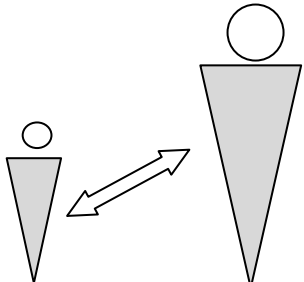
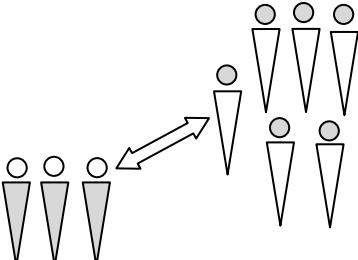
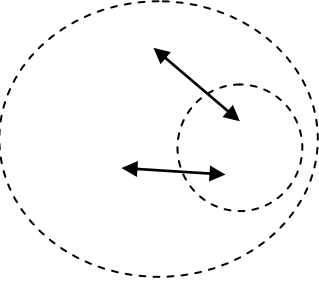
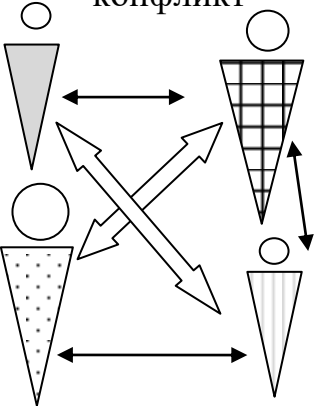
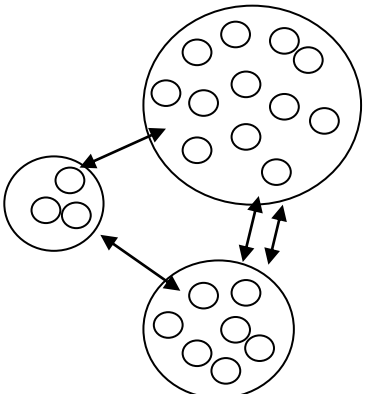
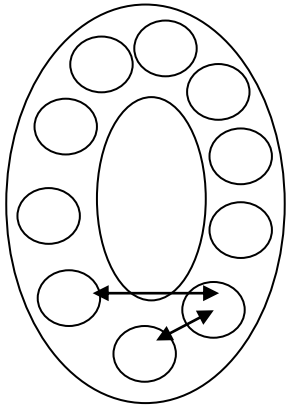
Виды конфликтов

Многообразие форм организации жизнедеятельности общества порождает различные виды конфликтов, которые классифицируются в науке по тем или иным признакам. Вы-

деляют социальные и внутриличностные конфликты [Деловые коммуникации, 2019, с. 220] (табл. 2):

Таблица 2

Виды конфликтов

<p>Межличностный конфликт</p> 	<p>Межгрупповой конфликт, конфликт между организациями</p> 	<p>Общественный конфликт</p> 
<p>Ассиметричный межличностный конфликт</p> 	<p>Ассиметричный межгрупповой конфликт, организационный конфликт</p> 	<p>Конфликт «большинство» – «меньшинство»</p> 
<p>Межличностный многосторонний, многопредметный конфликт</p> 	<p>Межгрупповой многосторонний, многопредметный конфликт</p> 	<p>Межнациональный, кросскультурный многосторонний конфликт</p> 

1. *Внутриличностный (внутрииндивидуальный) конфликт* представляет собой «столкновения интересов, потребностей, влечений личности, возникающие при условии их примерной паритетности по интенсивности и значимости, по разной направленности» [Большой психологический словарь, 2009, с. 214]. *Мотивы* во внутриличностном конфликте выражаются посредством «я хочу», *ценности*, принимаемые человеком и навязываемые обществом – это нравственные нормы, выражаемые как «надо» / «должен», оценка своих возможностей и качеств – *самооценка* – обозначается как «могу» / «не могу».

Внутриличностные конфликты могут быть:

- мотивационными – между *хочу* и *не хочу*;
- нравственными – между *хочу* и *надо*;
- ролевыми – между *надо* и *надо*;
- адаптационными – между *надо* и *могу*;
- конфликтами нереализованного желания – между *хочу* и *могу*;
- конфликтами неадекватной самооценки – между *могу* и *могу*.

2. *Межличностный (межиндивидуальный) конфликт* – один из самых распространенных видов конфликта в процессе социального и психологического взаимодействия людей, которые преследуют несовместимые цели или по-разному представляют пути и средства их достижения.

В деловом общении внутриличностные конфликты могут возникать:

- из-за борьбы за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу и т.д.;
- из-за одобрения проекта или способа его презентации;
- из-за вакантной должности;

- из-за столкновения личностей: несовпадения взглядов, ценностей, черт характера, мотивационных стилей и т.д.

3. *Конфликт между личностью и группой* в процессе делового общения часто возникает в случаях, когда позиция человека отличается от позиции группы в целом. Такие конфликты могут быть как горизонтальными (работник – коллектив), так и вертикальными (начальник – подчиненные). Причиной тому могут быть различия в ожиданиях, в позициях по профессиональным и/или организационным вопросам, несоответствие ожиданий личности ожиданиям коллектива, борьба за повышение своего профессионального статуса и т.д. В функциональном плане конфликты такого вида бывают:

- Деструктивными, разрушающими социальную систему, нарушающими внутрикорпоративную культуру, основанную на соблюдении этических норм, командном стиле работы, взаимоподдержке, признании профессионализма каждого сотрудника. Этот вид конфликта имеет тенденцию к расширению, несмотря на психологические и прочие потери, которые несут противоборствующие стороны, становится больше агрессивных действий со стороны участников, конфликт продолжается, даже если причины его уже устранены. Субъекты деструктивного конфликта «в зависимости от отношения к конкретной социальной системе могут целенаправленно воздействовать на динамику происходящих в ней конфликтов в соответствии со своими интересами» [Конфликтология, 2006, с. 141].
- Конструктивными, протекающими с соблюдением этических норм, принятием каждым сотрудником

внутрикорпоративной культуры, признании сильных сторон каждого работника. Усилия оппонентов в таком конфликте направлены на созидание, на достижение общей цели, их взаимодействие согласовывается.

4. *Межгрупповой конфликт* связан с особенностями внутренней и внешней среды организации (взаимодействие с конкурентами, поставщиками и т.д.) – это конфликт «между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и т.п. группами. В строгом смысле к межгрупповым конфликтам относятся и те конфликты между отдельными людьми, в которых они выступают как представители и выразители позиций своих групп» [Большой психологический словарь, 2009, с. 214].

В реальной жизни конфликты в чистом виде достаточно редки, так как границы их расплывчаты, феномен конфликта многогранен, что «затрудняет выделение и обоснование признаков, по которым можно было бы бесспорно отличить один тип конфликта от другого». Также невозможно представить объективную классификацию из-за невозможности отказаться (не принимать во внимание) от идеологических, ценностных ориентаций, личных интересов противоборствующих сторон [Конфликтология, 2006, с. 52-53].

Причины конфликта

Причины конфликтов часто рассматриваются в зависимости от видов конфликтов, в основе которых социально-психологические признаки, признаки на основе трудных ситуаций, результаты (последствия) и многие другие (схема 3).

Причины конфликтов



1. *Объективные* факторы – столкновения интересов, ценностных, мнений произошли в процессе социального взаимодействия: естественное столкновение интересов, недостаточная разработанность механизмов регулирования социальных противоречий, недостаток жизненно важных материальных и духовных благ, существующие (культивируемые) в обществе стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий.

2. *Организационно-управленческие* причины связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов:

- структурно-организационные – несоответствие структуры и организации требованиям деятельности, которой она занимается;
- функционально-организационные – внешние функциональные связи не соответствуют решаемым организацией задачам, нарушены функциональные связи с внешней средой;

- личностно-функциональные – несоответствие профессиональных качеств работников требованиям занимаемой должности;
- ситуативно-управленческие – ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными при решении управленческих и иных задач.

3. *Социально-психологические* причины связаны с непосредственным воздействием людей, факторов на социальные группы: искажение или утаивание информации в процессе деловой коммуникации (межличностной, межгрупповой); несбалансированное ролевое взаимодействие; непонимание, расхождение во взглядах; несовпадение точек зрения по вопросам оценки результатов деятельности; психологическая несовместимость, конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами, стремление к карьерному росту и др.

4. *Личностные* причины определяются индивидуально-психологическими особенностями оппонентов. В. Линкольн выделяет следующие причины межличностных конфликтов:

- поведенческие факторы (поведение другого человека оценивается как недопустимое);
- факторы отношений (неспособность к эмпатии, разные типы темперамента и т.д.);
- информационные факторы (недостоверная, неполная информация и т.д.);
- ценностные факторы (непринятие принципов и ценностей другой стороны, нетерпимость в отношении иных ценностей);
- структурные факторы (несогласие с действиями другого человека, с условиями, с полученными результатами, статус, роли, права и т.д.).

Представленные причины не исчерпывают возможные факторы возникновения конфликтных ситуаций между кол-

легами и деловыми партнерами, и в свою очередь могут быть также следствием другого конфликта.

Динамика конфликта

Анализ научной литературы показывает, что трудности вызывают не только классификация конфликтов, их причин, но и границы стадий конфликта. Фазы конфликта и его стадии составляют динамику конфликта. Этапы конфликта связаны с моментами, которые характеризуют развитие конфликта (табл. 3).

Таблица 3

Основные этапы и фазы конфликта

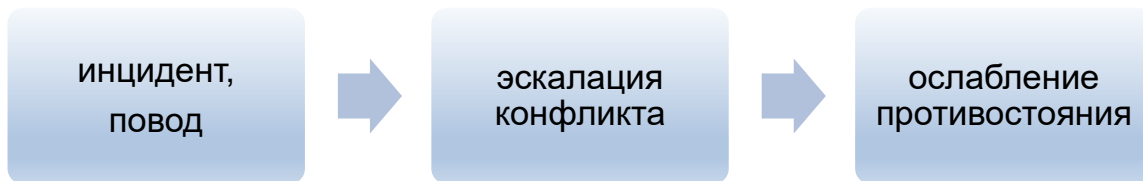
Фаза конфликта	Этап конфликта
<i>Начальная фаза</i>	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации
<i>Фаза подъема</i>	Начало открытого конфликтного взаимодействия
<i>Пик конфликта</i>	Развитие открытого конфликта
<i>Фаза спада</i>	

Источниками конфликта служат ситуации, спровоцированные вербальной или невербальной агрессией, затрагивающие интересы и потребности конкретных людей, цели организаций, коллективов в целом. А.П. Панфилова, А.В. Долматов называют в качестве источников конфликтов в деловой сфере:

- «стиль руководства;
- различные аспекты взаимозависимостей (полномочий);

- нарушение равных возможностей в профессиональной сфере и на рабочих местах;
- манера поведения;
- подавление естественной потребности людей к самовыражению;
- попытки задушить творческое самовыражение;
- различие в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- ограниченность ресурсов, их качество и количество;
- введение неэффективных и неблагоразумных правил с целью захвата власти над другими;
- неудовлетворительные коммуникации;
- чрезмерное соперничество;
- личные особенности участников столкновения (различия в степени конфликтности)» [Культура речи, 2023, с. 342].

Началом конфликта могут послужить чьи-то слова, действия или наоборот бездействия, т.е. *конфликтоген* – «слова, жесты, оценки, суждения, действия или бездействия одной или обеих взаимодействующих сторон, способные привести к возникновению конфликтной ситуации и к ее перерастанию в реальный конфликт» [Конфликтология, 2006, с. 169] и протекает в рамках определенных границ, которые определяются *субъектами* (количество основных и второстепенных участников, если это известно; прямые и латентные оппоненты), *пространственными* (локация) и *временными* (указание на точное время, продолжительность конфликта) *факторами*. Отправной точкой собственно конфликта является *инцидент* – «событие, дающее толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения» [Социология организаций и управления, вэб] (схема 4).

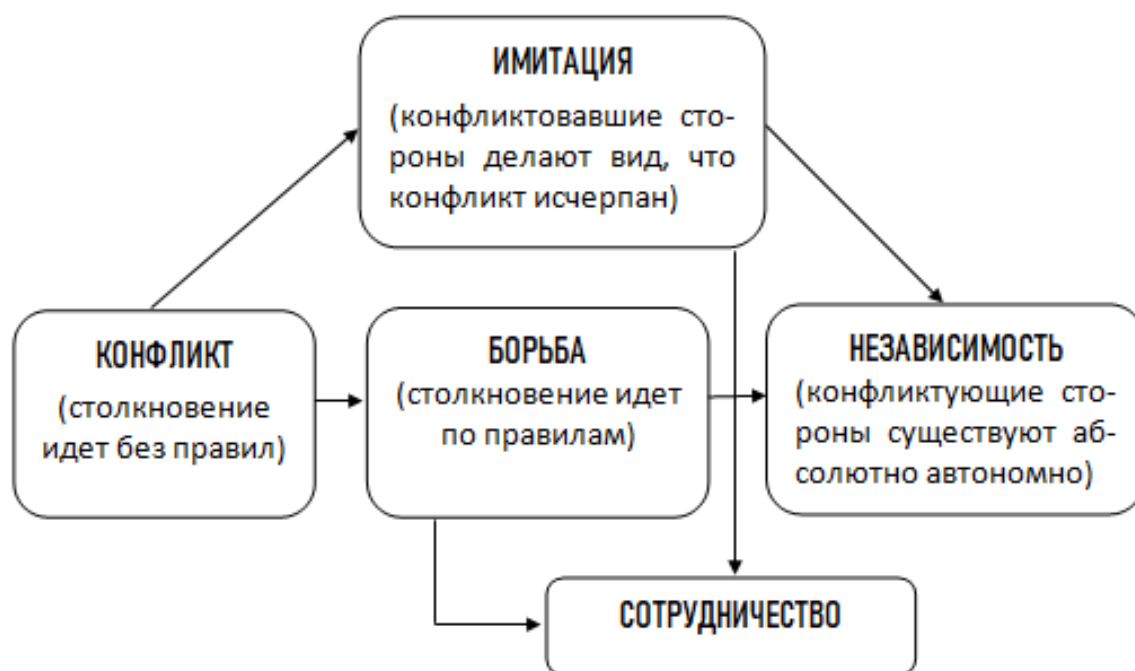
Возникновение и развитие конфликта**Управление конфликтами**

Конфликты происходят в любой социальной организации и, как уже говорилось выше, они могут быть и причиной, и следствием организационных изменений. С одной стороны, важно предупреждать конфликты, с другой, уметь эффективно управлять ими, если избежать конфликта не удалось. Часто руководители сами стимулируют возникновение конфликтов с целью решения определенных проблем (структурных, функциональных, социально-психологических и др.), в этом случае речь идет об умении управлять конфликтами, под которым понимается «систематическое, целенаправленное воздействие субъекта управленческой деятельности на управляемый объект с целью его упорядочения, сохранения и развития», чтобы, в конечном итоге, изменить конфликтную ситуацию [Козырев, 2018, с. 119]. О.А. Волкова относит к основным способам управления конфликтами: «организационные (замена руководителей подразделений, ротация, изменение содержания труда и др.); социокультурные (изменение содержания властных отношений, введение новых культурных норм, трансформирование системы коммуникаций и др.) и социально-психологические (использование влияния неформальных лидеров, создание благоприятной эмоциональной атмосферы, изменение мотивации работников)» [Социология управления, 2014, с. 92].

Конструктивное разрешение конфликта в большей степени способствует взаимопониманию в коллективе, чем отсутствие конфликтов вообще. М.Ю. Коноваленко предлагает следующую модель разрешения конфликта (схема 5) [Деловые коммуникации, 2023, с. 257].

Схема 5

Модель разрешения конфликта



Управление конфликтами – это сложный процесс, который требует от руководителя организации и/или субъектов умений прогнозировать конфликты, оценивать их функциональную направленность, предупреждать / стимулировать, регулировать и разрешать.

Для управления конфликтной ситуацией используются:

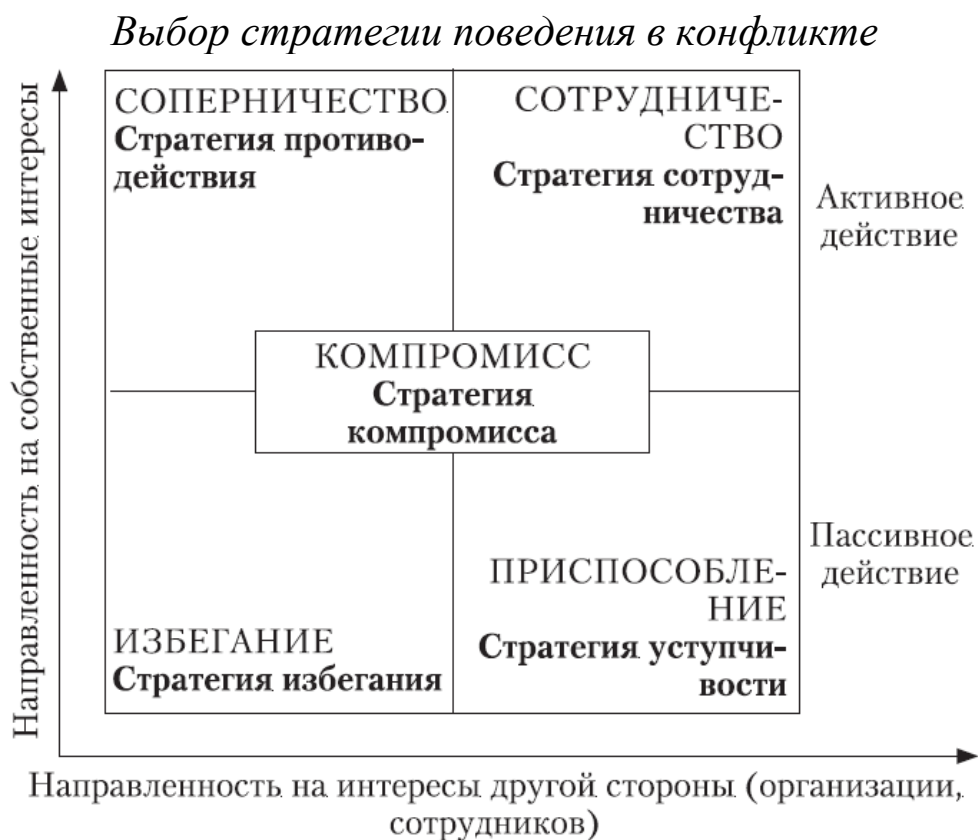
- **структурные методы** (разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные и комплексные цели, структура системы вознаграждений);
- **межличностные методы** (избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество).

Ученые определяют шесть основных мотивов, которыми руководствуются люди в процессе социального взаимодействия.

1. Мотив максимизации общего выигрыша (мотив кооперации).
2. Мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Мотив минимизации различий в выигрышах (равенство).

Согласно К. Томасу и Р. Килменну, все типы поведения в конфликтных ситуациях делятся на два вида: в направлении отстаивания субъектом своих личных интересов и в направлении учета интересов других людей (схема б).

Схема б



Соперничество – человек, выбирающий данную стратегию, ставит свои интересы выше интересов своего соперника. Такой стиль поведения – это деструктивная модель поведения с использованием власти, связей, авторитета и т.д. Используется в случаях, когда срочно нужен результат, когда уже нечего терять, например, в условиях реформирования предприятий и учреждений. Возможные формы противодействия: ждать, пока оппонент не передумает (не отступит), перекричать обидчика, не принимать отказа, требовать безоговорочных уступок от оппонента, перехитрить соперника и др.

Компромисс – связан с попыткой урегулировать разногласия через взаимные уступки, когда необходимо прийти к соглашению с минимальными потерями, соблюсти баланс интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Эта стратегия не портит межличностные отношения, однако ее нельзя назвать способом разрешения конфликта, это лишь один из этапов, который помогает снять напряженность в отношениях оппонентов. Возможные формы компромисса: стараться поддерживать в конфликте дружеские отношения, пытаться найти справедливое решение, избегать лобовых столкновений, пойти на небольшие уступки, чтобы поддержать равновесие.

Сотрудничество – базируется на признании ценности межличностных отношений, характеризуется высоким уровнем направленности и на собственные интересы, и на интересы соперника. Для профессиональной, и не только, репутации в долгосрочной перспективе выгодно обходиться с оппонентом порядочно – попытаться прийти к соглашению на основе анализа интереса обеих сторон. Возможные формы сотрудничества: постараться узнать истинные мотивы оппонентов, проанализировать, в чем разногласия компенсируют друг

друга, разработать новые варианты решений для удовлетворения потребностей каждой стороны конфликта и др.

Избегание (уход) – отказ от дальнейшего участия в конфликте может спровоцировать оппонента предъявить завышенные требования или ответный отказ от соперничества (уход), но проблема остается нерешенной. Намерение уйти от конфликта, характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника, и эта уступка является взаимной. Возможные формы избегания: молчание, затаенный гнев, игнорирование оппонента, отказ от дальнейших взаимоотношений, депрессия и др.

Приспособление (уступка) – человек стремится уйти от конфликта, пытается поддерживать добрые отношения с оппонентом. Характерна низкая направленность на личные интересы, человек жертвует личными интересами в пользу интересов соперника – приоритет отдается межличностным отношениям. Иногда уступка – это продуманный тактический шаг на пути достижения главной стратегической цели. Эта стратегия используется в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта еще не созрели и требуется перемирие, чтобы позже перейти к этапу конструктивного разрешения конфликтной ситуации. Возможные формы приспособления: делать вид, что все в порядке, подавлять свои негативные эмоции, ругать себя за раздражительность и несдержанность, идти к цели окольными путями и др.

Для разрешения конфликта исследователи выделяют два основных пути:

1. Снятие инцидента – попытаться приглушить конфликт, переведя его на стадию осознания, когда оппоненты обходятся без конфликтных действий, или на стадию неосознаваемой конфликтной ситуации. Добиться этого можно, во-

первых, обеспечив выигрыш одного из оппонентов, важно, чтобы одна из сторон признала победу другой; во-вторых, сняв конфликт посредством лжи, что в большинстве случаев обеспечит лишь отсрочку конфликта, а не его разрешение.

2. Разрешение самой конфликтной ситуации – требует более кардинальных действий. Этому способствует полное физическое или функциональное разведение оппонентов, что в реальной практике бывает нечасто или второй способ – внутреннее реструктурирование образа ситуации, т.е. изменение внутренней системы ценностей и интересов участников взаимодействия, в итоге или объект конфликта для обеих сторон теряет свою актуальность, или более важными становятся отношения с оппонентом. Такой способ широко используется при разрешении семейных конфликтов. Третий способ – через конфронтацию к сотрудничеству – эффективен при разрешении деловых конфликтов, так как затрагивает социальные или материальные интересы людей, а не глубинные отношения между ними. В этом случае незаменима роль посредника – человека, который профессионально владеет навыками ведения переговоров или медиации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение понятия *конфликт* и объясните, на каких признаках данного явления акцентировано внимание.
2. Какие противоречия обуславливают конфликты?
3. Охарактеризуйте структурные элементы конфликта.
4. Назовите отличительные черты социальных конфликтов.
5. Назовите отличительные черты внутриличностных конфликтов.
6. Каковы объективные причины конфликтов?

7. Каковы социально-психологические причины конфликтов?
8. Каковы организационно-управленческие причины конфликтов?
9. Каковы личностные причины конфликтов?
10. Назовите основные этапы конфликта.
11. Назовите источники конфликта.
12. Назовите основные способы управления конфликтами.
13. Дайте определение понятия «управление конфликтами».
14. Какой модели поведения в конфликте присущи нарушения этики общения, отказ от компромисса и т. п.?
15. Какая модель поведения в конфликте характеризуется непоследовательностью поведения, уходом от острых вопросов и т. п.?
16. Назовите основные стратегии поведения в конфликте по К. Томасу и Р. Килменну.
17. При каких условиях субъект конфликта выбирает: стратегию борьбы, стратегию ухода, стратегию компромисса, стратегию уступки, стратегию сотрудничества.

ЧАСТЬ II

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1.

Определите, какую цель преследует каждый говорящий, что послужило причиной конфликта.

— А-а! Михаил Порфирьевич! Сколько лет, сколько зим! Небось, уже генерал?

— Не-ет, все еще полковник. Это ваш брат — сегодня окончил вуз, а завтра, смотришь, уже кандидат, уже ревизует своих профессоров. Я слышал, вы приехали вейсманистов-морганистов шерстить?

— Начальство поручило...

— Ну как, бытие все еще не определяет сознания? Вы по-прежнему настаиваете?

— Уже не настаиваю, Михаил Порфирьевич. Стал старше, умнее. Но вам могу признаться: да, думаю я по-прежнему так, как думал. А вы по-прежнему меня не понимаете.

— До сих пор! Отрицаете значение бытия!

— Простите. Я отлично сознаю, что являюсь результатом множества предшествующих процессов. Если бы не было моего бытия, не было бы и моего сознания. Но я против плоского заучивания классических формул. Против механических представлений. Результат воздействия бытия на меня будет зависеть и от моей личности. Меня нельзя сбрасывать со счета, я не молекула воды. Можно ли яснее сказать? Я настаиваю вот на чем: на воздействие бытия я отреагирую самым неожиданным для многих образом.

— Посмотреть бы!

— А что — мы ведь еще поживем. Еще увидимся. Согласитесь, что августовская сессия академии была классиче-

ским фактором общественного бытия. Так вот: один академик на ней признал свои ошибки и полностью покаялся. Пал на колени перед нашим законодателем. Другой морганист, доктор наук, каялся с оговорками. А некий профессор на весь зал закричал: «Обскуранты!» — и был выведен на улицу. Видите, они не, по-вашему, а всяк по-своему проявили свою суть в равных условиях.

— Но бытие может устроить вам серьезный экзамен.

— Михаил Порфирьевич, бытие своей манерой ставить нам такие пестрые и сложные задачи предполагает разные реакции. Оно само утверждает, что все мы — разные. На его экзамен я отреагирую самым неожиданным образом. Так, что само бытие удивится.

— Вы только этого с другими не развивайте. Со мной можно. А с другими не стоит.

— Не могу. Развиваю с каждым, кто любит поговорить.

(В. Дудинцев «Белые одежды»)

Задание 2.

Проанализируйте, какой модели (моделей) делового общения придерживаются участники диалога, достигли ли они свои цели.

— Чем я могу вам помочь? — спросила администратор. Видимо, она привыкла видеть в канцелярии знакомые лица.

— Изабелла Свон, — представилась я, и женщина понимающе кивнула. Меня здесь ждали с явным любопытством: дочь шефа Свона и его ветреной жены возвращается в родной город!

— Ну, конечно! — воскликнула администратор и лихорадочно стала что-то искать в большой стопке документов. — Вот ваше расписание и карта школы, — наконец объявила она, положив на стойку несколько листов.

Администратор рассказала о предметах, которые мне предстояло изучать, и объяснила, где находятся нужные классы и лаборатории. Затем вручила формуляр, его, с подписями преподавателей, я должна была вернуть в конце дня.

– Надеюсь, в Форксе тебе понравится! – с чувством проговорила женщина.

(Майер С. «Сумерки»)

Задание 3.

Дайте характеристику конфликтной ситуации: состав участников, социальная среда, объект конфликта, связи между ними.

– Итак, мисс Свон, как вы себя чувствуете? – спросил доктор Каллен.

Боже, его голос даже красивее, чем у Эдварда.

– Все в порядке, – кажется, в тысячный раз ответила я.

Он включил световой щит у изголовья моей койки.

– Рентген показывает, что все в норме, – одобительно проговорил доктор. – А голова не болит? Эдвард сказал, что вы сильно ударились.

– Все в порядке, – вздохнула я, бросив свирепый взгляд на Каллена-младшего.

Холодные пальцы доктора осторожно ощупывали мою голову. Вот он коснулся левого виска, и я поморщилась.

– Больно?

– Да нет, – ответила я. Разве это боль? Я подняла глаза и, увидев покровительственную улыбку Эдварда, разозлилась.

– Ваш отец ждет в приемном покое. Пусть забирает вас домой. Но если закружится голова или внезапно ухудшится зрение, сразу приезжайте ко мне.

– Могу я вернуться на занятия? – спросила я. Не хватало еще, чтобы Чарли за мной ухаживал!

– Сегодня лучше отдохнуть, – посоветовал доктор.

(Майер С. «Сумерки»)

Задание 4.

Определите, какие модели общения используют субъекты диалога, какие поставлены цели, достигнуты ли они в полном объеме, если нет, что послужило тому причиной.

– У вас, матушка, хорошая деревенька. Сколько в ней душ?

– Душ-то в ней, отец мой, без малого восемьдесят, – сказала хозяйка, – да беда, времена плохи, вот и прошлый год был такой неурожай, что боже храни.

– Однако ж мужички на вид дюжие, избенки крепкие. А позвольте узнать фамилию вашу. Я так рассеялся... приехал в ночное время...:

– Коробочка, коллежская секретарша.

– Покорнейше благодарю. А имя и отчество?

– Настасья Петровна.

– Настасья Петровна? Хорошее имя Настасья Петровна. У меня тетка родная, сестра моей матери, Настасья Петровна.

– А ваше имя как? – спросила помещица. – Ведь вы, я чай, заседатель?

– Нет, матушка, – отвечал Чичиков, усмехнувшись, – чай, не заседатель, а так ездим по своим делишкам.

– А, так вы покупатель! Как же жаль, право, что я продала мед купцам так дешево, а вот ты бы, отец мой, у меня, верно, его купил.

– А вот меду и не купил бы.

– Что ж другое? Разве пеньку? Да вить и пеньки у меня теперь маловато: полпуда всего.

– Нет, матушка, другого рода товарец: скажите, у вас умирали крестьяне?

– Ох, батюшка, осьмнадцать человека – сказала старуха, вздохнувши. – И умер такой всё славный народ, всё работники. После того, правда, народилось, да что в них: все такая

мелюзга; а заседатель подъехал – подать, говорит, уплачивать с души. Народ мертвый, а плати, как за живого. На прошлой неделе сгорел у меня кузнец, такой искусный кузнец и слесарное мастерство знал.

– Разве у вас был пожар, матушка?

– Бог приберег от такой беды, пожар бы еще хуже; сам сгорел, отец мой. Внутри у него как-то загорелось, чересчур выпил, только синий огонек пошел от него, весь истлел, истлел и почернел, как уголь, а такой был преискусный кузнец! И теперь мне выехать не на чем: некому лошадей подковать.

– На все воля божья, матушка! – сказал Чичиков, вздохнувши, – против мудрости божией ничего нельзя сказать ... Уступите-ка их мне, Настасья Петровна?

– Кого, батюшка?

– Да вот этих-то всех, что умерли.

– Да как же уступить их?

– Да так просто. Или, пожалуй, продайте. Я вам за них дам деньги.

– Да как же? Я, право, в толк-то не возьму. Нешто хочешь ты их откапывать из земли?

Чичиков увидел, что старухахватила далеко и что необходимо ей нужно растолковать, в чем дело. В немногих словах объяснил он ей, что перевод или покупка будет значиться только на бумаге и души будут прописаны как бы живые.

– Да на что ж они тебе? – сказала старуха, выпучив на него глаза.

– Это уж мое дело.

– Да ведь они ж мертвые.

– Да кто же говорит, что они живые? Потому-то и в убыток вам, что мертвые: вы за них платите, а теперь я вас избавлю от хлопот и платежа. Понимаете? Да не только из-

бавлю, да еще сверх того дам вам пятнадцать рублей. Ну, теперь ясно?

(Гоголь Н. «Мертвые души»)

Задание 5.

Дайте характеристику конфликтной ситуации: состав участников, социальная среда, объект конфликта, связи между ними, стадии конфликта.

– Что угодно? – строго произнесла старушонка, входя в комнату и по-прежнему становясь прямо перед ним, чтобы глядеть ему прямо в лицо.

– Заклад принес, вот-с! – И он вынул из кармана старые плоские серебряные часы. На оборотной дощечке их был изображен глобус. Цепочка была стальная.

– Да ведь и прежнему закладу срок. Еще третьего дня месяц как минул.

– Я вам проценты еще за месяц внесу; потерпите.

– А в том моя добрая воля, батюшка, терпеть или вещь вашу теперь же продать.

– Много ль за часы-то, Алена Ивановна?

– А с пустяками ходишь, батюшка, ничего, почитай, не стоит. За колечко вам прошлый раз два билетика внесла, а оно и купить-то его новое у ювелира за полтора рубля можно.

– Рубля-то четыре дайте, я выкуплю, отцовские. Я скоро деньги получу.

– Полтора рубля-с и процент вперед, коли хотите-с.

– Полтора рубля! – вскрикнул молодой человек.

– Ваша воля. – И старуха протянула ему обратно часы. Молодой человек взял их и до того рассердился, что хотел было уже уйти; но тотчас одумался, вспомнив, что идти больше некуда и что он еще и за другим пришел.

– Давайте! – сказал он грубо.

(Достоевский Ф. «Преступление и наказание»)

Задание 6.

Определите, какие функции выполняет диалог? Какую цель преследуют говорящие?

В вестибюле Филип, бывший нью-йоркский полисмен, ныне служивший в секьюрити, оторвался от газеты и, увидев, кто вошел, немедленно выскочил из-за стойки.

– Мои поздравления, мистер Джеффи. Только что слышал сообщение по радио. Как это, наверное, здорово – выиграть еще одно громкое дело.

Ричард улыбнулся.

– Благодарю, Филип. Все в порядке? – О, в полном ажуре, сэр. В общем, как всегда, – ответил белозубой улыбкой охранник. – Тут так спокойно, не заметишь, как состаришься на работе. – Это была его неизменная шутка.

– Да, – проронил Ричард. – Это уж точно.

Он направился к лифту и замер в нем, точно парализованный, дожидаясь, пока сдвинутся створки дверей. Только тогда снова позволил себе прикрыть глаза, вспоминая, как впервые оказался здесь с Глорией. В каком она была восторге, увидев простор и роскошь нового дома! Она просто визжала от радости, обходя шикарные апартаменты.

– Что я натворил! – пробормотал он.

Глаза его распахнулись вместе с дверями лифта, остановившегося на его этаже. Ричард постоял немного и пошел к дверям своих апартаментов.

(Найдерман Э. «Адвокат дьявола»)

Задание 7.

Проанализируйте причины межличностного конфликта: оценка поведения, уровень социально-психологической

компетентности, эмпатия, уровень притязаний. Какие функции выполняет данный конфликт?

В свежепокрашенном вестибюле Служкин спросил у уборщицы имя-отчество директора, отыскал директорские покои на втором этаже, постучался и вошёл. Директор был высоким, грузным, лысеющим мужчиной в золотых очках. Он помещался за широким столом, а напротив него, разложив бумаги, сидела красивая полная женщина.

– Я по поводу работы, – пояснил Служкин. – Вам учителя не нужны?

– М-м?.. – удивился директор и кивнул на стул. – Присаживайтесь...

Служкин с достоинством уселся у стены. Женщина, с которой беседовал директор, оказалась обращённой к Служкину спиной, и это вызвало у неё видимое даже по спине раздражение. Однако развернуться в менее тициановский ракурс она не пожелала, а для Служкина другого места в кабинете не имелось.

– И какой предмет вы можете вести? – спросил директор.

– Ботанику, зоологию, анатомию, общую биологию, органическую химию, – не торопясь перечислил Служкин.

– Вы где-то учились? – через плечо спросила женщина.

– Биофак Уральского университета.

Спина стала ещё более недоброжелательной.

– У нас уже есть учителя по всем этим предметам.

Служкин молчал, фотогенично улыбаясь. Женщина начала нервно перебирать свои бумаги. Наконец директор засопел и раскололся:

– Географию-то у нас некому вести, Роза Борисовна...

– Почему некому? Нина Петровна уже дала своё согласие.
– Она же пенсионерка, и у неё и так уже полторы ставки.
– Но мы не можем брать человека, который не имеет педагогического образования и не знает предмета, – холодно заявила Роза Борисовна.

– Биология, природоведение, география – это почти одно и то же... – туманно заметил директор и смущённо потер нос.

– Нет, – твёрдо возразила Роза Борисовна. – Природоведение и экономическая география в девярых классах – это не одно и то же.

– Роза Борисовна, для меня не составит труда ознакомиться с этим предметом, – вкрадчиво сказал Служкин.

Красивая Роза Борисовна слегка покраснела от ярости, собрала свои листочки в идеально ровную стопку и ледяным тоном произнесла:

– Впрочем, вы директор, Антон Антонович, вам и решать.

– Я всего лишь администратор. – Директор сделал жест, в котором было что-то от реверанса, и даже дёрнул под столом коленями. – С педагогами работает завуч – то есть вы, Роза Борисовна. Я бы не хотел принимать решения, не заручившись вашей поддержкой.

Роза Борисовна снова разложила бумаги веером, а потом всё же обернулась на улыбавшегося по-прежнему Служкина.

– А вы представляете себе... э-э...

– Виктор Сергеевич, – услужливо подсказал Служкин.

Роза Борисовна мгновение помедлила, переваривая имя.

– Виктор Сергеевич, – губы её брезгливо вздрогнули, – что такое работа учителя? Вы имеете понятие о психологии

подростка? Вы сможете составить себе программу и планы индивидуальной работы? Вы умеете пользоваться методическими пособиями? Вы вообще представляете себе, что такое школа?

– Вообще-то представляю, – осторожно сказал Служкин.

– Я думаю, вопрос ясен, – вклинился директор, похлопав ладонью по столу. – За два дня до первого сентября нам, Роза Борисовна, другого учителя всё равно не найти. Пишите заявление, Виктор Сергеевич. Если что, мы вам поможем. Вот бумага и ручка.

(Иванов А. «Географ глобус пропил»)

Задание 8.

Дайте характеристику конфликта, опираясь на типологию конфликтов: по сфере проявления, по проявлению, по преднамеренности, по коммуникативной направленности, по масштабам, по продолжительности, по составу конфликтующих сторон и по социальным последствиям.

Оказавшись в помещении один на один с фармацевтом, парень, не скрывая своего настроения, резко выпалил:

– У моей девушки внезапно поднялась высокая температура. Я снизил её аспирином, но может быть есть ещё какие-нибудь препараты от жара? На тот случай, если приступ возобновится.

Человеку за прилавком однозначно не понравился тон, с которым к нему обратились за помощью, приняв поведение парня за личную неприязнь. Поэтому он медлил с ответом, настороженно изучая внешний вид покупателя.

Это ещё сильнее разозлило Артура. Он почти гневно акцентировал внимание на важности ответа:

– Вы можете ответить на поставленный вопрос?

Внешне фармацевт оставался бесстрастным, но его ответ говорил об обратном:

– Молодой человек, если вы уже снизили температуру аспирином, то, вероятнее всего, он поможет вам ещё раз, – оперевшись о прилавок, мужчина продолжил изучение невротика, стоявшего перед ним, не обременяя своё лицо какими-либо эмоциями.

В этот момент Артур понял, что разговор не приведёт ни к чему хорошему, если он не сменит тон, а потому постарался задавать последующие вопросы более мягко, без явного раздражения.

– А если это что-то серьёзное? Например, она сильно простужена...

Фармацевт хмуро сдвинул брови. Покупатель всё ещё вызывал у него антипатию.

– Какая у неё симптоматика?

– Что? – не понял Артур.

– Какие симптомы присутствуют у вашей девушки? Кашель, насморк, тяжёлое дыхание?

Парень на некоторое время задумался, пытаясь вспомнить предобморочное состояние подопечной.

– Вроде нет... но до того, как у неё начался жар, она сильно промокла в холодной воде, а потом...

Артуру не пришло в голову заранее продумать правдоподобную историю её состояния на тот случай, если он представит кому-либо подопечную в качестве своей девушки, так как даже не подозревал, что это может пригодиться.

Но сейчас был как раз тот самый случай. Он желал услышать квалифицированный ответ специалиста по здоровью, а для этого ему нужно было рассказать правдивую предысторию приступа без шокирующих подробностей. Поэтому он начал сочинять на ходу.

– ... потом мы очень сильно поругались. Я довёл её до такой истерики, что она упала в обморок, а через некоторое время, где-то через двадцать или тридцать минут, у неё на-

чался жар. По времени я точно не помню, но жар был сильным, правда.

Услышав эту историю, фармацевт усмехнулся.

– У неё «Психогенная лихорадка». Аспирин в помощь, – ответил он, пару секунд спустя.

– Вы уверены? – настороженно спросил Артур, не совсем понимая, что это такое.

– Нет. Я – фармацевт, а не врач. Ставить диагнозы дистанционно не в моей компетенции, поэтому могу высказать только предположение. Вы будете брать аспирин?

– Подождите... – не унимался парень, – а это опасно? Она выживет?

Мужчина тяжело вздохнул, перестав скрывать своё явно негативное отношение к покупателю. Но всё же ответил в уже свойственной данному диалогу манере:

– «Психогенная лихорадка» может быть вызвана разными заболеваниями, но, судя по тому, что вы описали, температура у девушки поднялась из-за пережитого ею сильного стресса. Если вы больше не будете топить её в холодной воде, доводить до истерики, то есть вероятность, что она проживёт долгую и счастливую жизнь.

Напоследок он добавил с нарочито широкой улыбкой:

– Аспирин брать будете?

– Да. Большую банку! – сдался Артур, доставая бумажник из заднего кармана своих джинсов.

Поскольку аптека отняла у парня гораздо больше времени, чем предполагалось, в супермаркете ему пришлось действовать оперативно.

(Мерк А. «Страна грёз»)

Задание 9.

Объясните, какие поведенческие факторы обусловили конфликт:

- поведение других людей задевает собственные ценности;
- угрожает собственной безопасности;
- отвлекает, вызывает стресс, дискомфорт;
- кажется несправедливым;
- не оправдывает положительных ожиданий и др.

Диалог на врачебном обходе

Как-то раз на утреннем врачебном обходе в терапевтическом отделении я подошёл к пациенту, который лечился уже дня три и на первый взгляд пошёл на поправку, с обычным вопросом:

– Ну, как самочувствие? Не получше?

– А с чего получше-то быть? – огрызнулся больной. – Меня же не лечат совсем.

Я, признаться, несколько испугался. Естественно, в первый же день в лист назначений было вписано всё, что нужно. Вот разве только медсёстры свою работу не выполняют? Но такого никогда не бывало, персонал был до того добросовестный, что за ним и следить не требовалось. Я осторожно спросил:

– Разве вам не дают таблетки?

– Дают, – неохотно ответил больной.

– А уколы делают? – продолжал разбираться я.

– Ну, делают, – буркнул больной.

– И в мышцу, и в вену?

– Да...

– И систему ставили?

– Ставили...

– В физкабинет на прогревания ходите?

– Ну, хожу.

- А на массаж?
- И на массаж.
- Так как же ничем не лечат? Что вам ещё предложить?
- Ну, я не знаю...

Признаться, я тоже не знал.

(Мальцев Н. «Медицинские байки»)

Задание 10.

Определите мотивы, ценности, оценку героем своих возможностей, качеств и места среди других людей.

11 сентября 1991 г.

Дорогой друг!

Времени в обрез, потому что учитель углубленного английского задал нам прочесть одно произведение, а я люблю читать два раза подряд. Называется, между прочим, «Убить пересмешника». Если ты не читал, очень рекомендую, книга интересная. Нам каждый раз задают по несколько глав, но я так читать не привык. Я сразу половину проглотил.

Короче, хочу тебе рассказать, что видел по телику брата. Я не особенно люблю спортивные передачи, но тут случай особый. Мама сразу заплакала, отец обнял ее за плечи, а сестра заулыбалась, что удивительно, ведь они с братом грызутся как кошка с собакой.

Но моего брата как-никак показывали по телевизору, и на сегодняшний день это был самый клевый момент за две недели моей учебы в старшей школе. Я по нему ужасно скучаю, что удивительно, ведь мы с ним почти не общались, пока он жил дома. А если честно, то и сейчас не общаемся.

Я мог бы тебе сказать, на какой позиции он играет, но, как уже говорил, хочу сохранить анонимность. Надеюсь, ты понимаешь.

Счастливо.

Чарли

(Чбоски С. «Хорошо быть тихоней»)

Задание 11.

Дайте характеристику мини диалогов по следующим критериям: мотив (цель, интересы, убеждения) и суждения (мнения, взгляды, оценки).

Наконец собрание решили начать. Светлана Александровна поздравила нас с нашими детьми-первоклассниками и выразила надежду, что мы станем одной большой семьей. На этом торжественная часть закончилась, и все стали задавать насущные вопросы: сколько тетрадей сдавать, во сколько приводить, во сколько забирать...

– А можно в джинсах ходить? – спросила я, когда разговор перешел на школьную форму.

Вообще-то нужно было заказать школьную форму. Но я про это забыла. Скорее, забыла сознательно, потому что представить своего сына в пиджаке с огромными накладными плечами не могла, как ни старалась. Опять же из опыта я знала, что форменные брюки продержатся максимум два дня. А джинсы меня еще никогда не подводили.

– Да вы что? – возмутилась строгая родительница со второй парты. – Какие джинсы? Ясно же всем сказали – форма обязательна. Вот моя дочка, – обвела она взглядом родительниц, – только в белых блузках ходит. Даже на прогулку. Ей очень идет. А можно в парадной форме каждый день ходить? – спросила она учительницу.

– Можно. Но, поверьте моему опыту, вам это быстро надоест, – ответила Светлана Александровна.

– А почему здесь стены такие зеленые? – спросила тихая испуганная женщина с первой парты у стены.

– Замечательный вопрос! – воскликнула одна из активисток. – Я предлагаю перекрасить в персиковый. Кто за персик?

Все подняли руки.

– По сколько сдавать? – обреченно спросила испуганная женщина.

– Ну, давайте по пять тысяч... Считайте сами – ремонт, туалетная бумага, карандаши семьдесят штук, цветы в горшках...

– А если мы уже сделали ремонт, нам все равно сдавать? – уточнила женщина.

– Где? – удивилась активистка и посмотрела по сторонам.

– Понимаете, мой муж подошел к завхозу и спросил, где делать ремонт. У него, у мужа, бригада и машина. Вот в соседнем классе сделали. Мы же не знали, что в этом нужно. Сказали, что в том надо, – тихо ответила родительница.

– А инициатива всегда наказуема, – сказала активистка. – Товарищи родители, подумайте, кто еще чем может помочь?

Все дружно вжали головы в плечи и стали рассматривать собственные блокноты, ручки и телефоны.

– Так, – обвела взглядом класс активистка, – мы сейчас пустим по классу листочек, где каждый напишет, кто как будет помогать.

Я вспомнила свою знакомую Юлю, которая тоже была мамой первоклассника. В пущенном по классу листочке она написала: «Могу помочь материально. Только немного. Мне еще за квартиру платить».

– Нужны бейджики, – сказала Светлана Александровна, – с именами детей. Пока я не запомню. Фамилии писать не

обязательно. И нашейте метки на одежду или подпишите – теряют. Да, купите своим детям обувь на липучках. Чтобы мы не мучились со шнурками. Ведь не умеют завязывать.

– А все подписывать? – спросила еще одна мама.

– Все, что только можно. Все равно потеряют. Даже портфели теряют, – сказала Светлана Александровна. – Обязательно подпишите мешки со сменкой. Сами покупаете одинаковые, а дети потом мучаются.

– А что должно быть в портфеле? – спросила меня шепотом мама, которая сидела справа.

– Я прослушала, – тихо ответила я.

– Спросите у соседки, – шепнула мама.

– А что должно быть в портфеле? – спросила я у родительницы слева.

– Четыре тетради, ручки, карандаши, – прошептала соседка.

– Пеналы должны быть мягкие, – говорила учительница, – чтобы не гроыхали. Я понимаю, они красивые, но меня тоже поймите: когда двадцать пять человек трясут пеналами, хоть в окно выпрыгивай.

(Трауб М. «Дневник мамы первоклассника»)

Задание 12.

Дайте характеристику конфликта, опираясь на типологию конфликтов. Какие факторы отношений возможно привели к конфликту?

Школа рядом. Я засекала – идти ровно две минуты. В восемь пятнадцать нужно было стоять в школьном дворе под табличкой «1А». Муж разбудил меня в семь. Сам встал в половине седьмого.

– Почему так рано? – спросила я.

– Пока умоемся, пока позавтракаем. Вставай.

– А может, ты его отведешь, а я попозже приду?

– Ты что? Как ты можешь такое говорить? У нас сын в первый класс идет!

– Все равно все опоздают, – бубнила я, выползая из кровати.

– Вася, вставай, ты же не хочешь опоздать в школу? – пошел будить сына муж.

– Хочу, а можно? – спросил Вася, закрываясь с головой одеялом.

– Нельзя. Ты же в первый класс идешь! – воскликнул муж.

– А завтра в первый класс можно? – сделал еще одну попытку сын.

– Нет, сегодня же праздник! – как-то с надрывом воскликнул муж.

Вася встал и сонно поковылял до окна. Шел дождь, было пасмурно.

– Там еще никто не идет, – сказал Вася, – разбуди меня, когда там дети пойдут. – Сын бухнулся опять в кровать.

– Все дети давно встали, умываются, одеваются, завтракают... – выступал муж с пламенной речью, – потом они нарядные пойдут в школу! Ты запомнишь этот день на всю жизнь! Такое только раз в жизни бывает!

– Ты что, нервничаешь? – спросила я ласково мужа.

– Я? Нет! Я не нервничаю!!! – заорал муж.

– А мультики? – уточнил Вася.

– Какие мультики? Иди принимай душ, – строго сказал отец и достал из шкафа еще одну рубашку. Три штуки уже висели на стуле, но он, видимо от волнения, забывал, что их достал.

– Можешь просто умыться и зубы почистить, – сказала я сыну.

– Вот, начинается! – Муж грозно ткнул в меня пальцем. – И это только первое сентября.

А что дальше будет? Он будет выходить в последний момент, неумытый, кое-как одетый! В душ, Вася. В душ!

Сын хотел спать, поэтому не стал спорить.

В ванной он включил воду, прислонился к бортику и заснул с зубной щеткой во рту.

– Вася, мы же опоздаем! – ворвался в ванную муж.

– Куда? – испуганно спросил ребенок.

– В школу. – Муж очумело смотрел на сына. – Так, вылезай, надевай домашнюю одежду.

– Можешь просто майку и трусики пока надеть, – сказала я сыну.

– Почему? – возмутился муж. – Он что, будет в трусах завтракать?

– Нет, давай он будет пять раз переодеваться в полвосьмого утра, – сказала я, надеясь достучаться до здравого рассудка мужа.

– А в чем он пойдет в школу? – спросил меня муж.

– В штанах, рубашке и куртке, – я начинала злиться, – там все давно приготовлено. Еще с вечера, как ты любишь.

– А что ты сердишься? Я просто спросил.

Сели завтракать. Я даже нашла мультики по телевизору. Муж закатывал глаза, заламывал руки.

– Это не дело, нельзя перед школой смотреть мультфильмы, мы так никогда не выйдем, – прокомментировал он. – Ладно, сегодня можно.

(Трауб М. «Дневник мамы первоклассника»)

Задание 13.

Определите, что может стать причиной конфликта в данной ситуации: различия ожиданий, различия позиций, неприятие (неформального) лидера и др.?

- Привет, училка!
- Погляди на нее! Она учительница?
- Кто она?
- Это 304-я? Вы мистер Барринджер?
- *Нет, я мисс Баррет.*
- А у меня должен быть мистер Барринджер.
- *Я мисс Баррет.*
- Вы учительница? Такая молодая?
- А она красотка. Эй, училка, можно мне остаться в вашем классе?
- *Пожалуйста, не толпитесь в дверях. Входите, пожалуйста.*
- Добрый вечер, мисс Барнет.
- *Мисс Баррет. Моя фамилия написана на доске. Доброе утро.*
- Не может быть! У нас классный наставник — дама!
- Надрать ему уши?
- Это классный час?
- *Да, садитесь, пожалуйста.*
- Я не из этого класса.
- Вы будете у нас весь семестр? Вы постоянная или временная?
- Парт не хватает.
- *Усаживайтесь как-нибудь.*
- А где нам сесть?
- Это 309-я?

- Кто-то стянул у меня пропуск. Дайте мне пропуск!
- Как ваша фамилия?
- *Моя фамилия на доске.*
- Я не разбираю ваш почерк.
- Мне нужно к медсестре, я умираю.
- Не верьте ему, он не умирает.
- Можно мне наточить карандаш в канцелярии?
- Да оставьте ее в покое, вы, идиоты!
- Можно нам сесть на радиатор? Мы тут сидели в прошлом году.
- Привет, училка! Вы наш классный наставник?
- Да заткнитесь вы, идиоты! Вы же видите, что учительница хочет что-то сказать.
- *Пожалуйста, садитесь! Я бы хотела...*
- Эй, кажется, был звонок.
- Почему нет миссис Синджер? В прошлом году в этой комнате была она.
- Когда нас отпустят домой?
- Первый школьный день, а он уже собрался домой.
- *Звонок. Начинаем занятия. Успокойтесь, пожалуйста...*
- Можно мне пропуск, я хочу попить.
- Хотите, я разложу карточки по алфавиту?
- Это какая комната?
- Это 304-я комната. Моя фамилия на доске: мисс Баррет. Я буду вашей классной наставницей весь семестр и надеюсь встретить некоторых из вас на своих уроках языка и литературы. Говорят, что первые впечатления...
- Литература!
- Кому она нужна?

- На дом вы много задаете?
- Говорят, что первые впечатления запоминаются надолго. Именно с них начинается... Да? Вы из этого класса?
- Нет. Макхаби требует Фероне, немедленно.
- *Кто?*
- Макхаби.
- *Кого он требует?*
- Джо Фероне.
- *Джо Фероне здесь?*
- Джо? Вы смеетесь!
- Он приходит, когда ему вздумается!
- Оставь оконный крюк в покое. Итак, наши первые впечатления...
- Это 304-я?
- Да. Ты опоздал.
- Я не опоздал, я отсутствующий.
- *Вот как!*
- Да, я отсутствовал весь прошлый год.
- Ну хорошо, садись.
- Я не могу. Меня исключают, подпишите мой «бегунок».
- *У тебя не осталось книг?*
- У которых остались, они в черном списке, у них желтый листок, а у меня зеленый.
- Эй, пропуск еще не вернулся?
- Не толкайся!
- Он первый начал!
- Пожалуйста, успокойтесь, иначе мы не успеем побеседовать о первых впечатлениях. Я просто задыхаюсь здесь...
- Эй, она задыхается!
- Дайте ей воздуху.

– *Вы должны заполнить личные карточки, и тогда я заполню журнал.*

(Кауфман Б. «Вверх по лестнице, ведущей вниз»)

Задание 14.

Проанализируйте этапы и функции ситуации делового общения.

Не то чтобы они почивали на лаврах. Как раз наоборот. Внедрение новых технологий, оборудования и даже новых методов управления – это в компании норма. <...> Это потребовало больших усилий, да и стоило немало. И вот, наконец, неделю назад они получили отчет на 400 страницах.

– Я считаю, они сделали очень хорошую работу. Много из того, на что они указали, мы сами не замечали. Деньги потрачены с толком, – говорит Леви.

– Согласен, – кивает Пуллман. – В их отчете есть много хороших идей. Меня, однако, волнует то, чего в нем нет. Исаак, как ты думаешь, если бы мы внедрили все, что они предлагают, на сколько сократилось бы у нас время на разработку?

– Трудно сказать. Может быть, на пять процентов, может быть, и того меньше.

– И у меня создалось такое же впечатление. И что получается: мы детально рассмотрели каждое из общепринятых направлений, но, как и ожидали, ответа там нет, – Пуллман встает. – У нас остается единственный выход. Исаак, надо запускать «фабрику мысли» (think tank).

– Это выстрел на дальнюю дистанцию, – Леви тоже поднимается.

– На очень дальнюю, но мы уже давно идем по очень тонкому льду.

И уже в дверях зала Пуллман добавляет:

– Мы должны найти решение. У нас нет другого выхода.

(Голдратт Э. «Критическая цепь»)

Задание 15.

Определите вид конфликта (с опорой на типологию) и объясните причины его возникновения. Какие этапы делового общения можно выделить в представленном отрывке?

– Начиная с данного момента, вы представляете собой «фабрику мысли». Ваша миссия – найти решение для устранения самой большой угрозы, когда-либо стоявшей перед нашей компанией.

Леви делает паузу и внимательно смотрит каждому в глаза.

– Я начну с объяснения проблемы.

Он встает, берет маркер и рисует на доске кривую.

– Узнаете?

– Эту кривую можно встретить в любом учебнике. Она, как считается, показывает жизненный цикл продукта. Вначале с выводом продукта на рынок его продажи растут, потом стабилизируются, так как продукт вступает в стадию зрелости, и затем наступает спад. Это совпадает с тем, что мы знаем о наших продуктах?

Они думают, что это риторический вопрос до тех пор, пока он не говорит:

– Ну так?..

– В нашем случае кривая больше похожа на треугольник, – первым вызывается ответить Марк. – Еще до того, как мы заканчиваем вывод нового модема на рынок, мы сами делаем его устаревшим, запуская еще более новую версию.

– И это не имеет смысла? – задает вопрос Леви.

– Я этого не сказал, – спешит уточнить Марк.

– Если мы этого не сделаем, – приходит ему на выручку Рут, – это сделают наши конкуренты. В любом случае наш модем устареет. Разница только в том, что мы к тому же потеряем долю рынка.

– Верно. Сумасшедшая гонка на рынке заставляет нас выпускать новое поколение модемов каждые шесть месяцев или около того.

Они кивают.

– А теперь позвольте мне объяснить вам то, с чем вы, наверное, не так хорошо знакомы. Стоимость акций нашей компании на Уолл Стрит по вчерашним газетам составляет 62 доллара 48 центов. Такая высокая цена обусловлена не активами компании и даже не прибылью. В большей мере она основывается на ожиданиях акционеров относительно будущего роста и будущих прибылей. Обоснованные ожидания, приняв во внимание впечатляющие результаты, которые мы показываем. Но вы понимаете, насколько это хрупко?

Не дождавшись ответа, Луис продолжает:

– Если мы допустим промах хотя бы раз, если мы выпустим плохой продукт или даже хороший продукт, но на три месяца позже конкурентов, что это будет для нас значить?

– Катастрофу. Мы потеряем значительную долю рынка.

– Где старая добрая лояльность клиентов? – вздыхает Леви. – Канула без следа, – и добавляет уже более серьезным тоном: – Если мы допустим промах один раз, стоимость наших акций резко упадет. Это будет означать колоссальный ущерб для наших акционеров. Если мы допустим промах два раза подряд, у нас, скорее всего, не останется компании.

(Голдратт Э. «Критическая цепь»)

Задание 16.

Определите причину конфликта и степень ее важности для компании. Выскажите предположения о возможных путях разрешения конфликта. Каких стратегий урегулирования конфликта придерживаются участники?

Алистер высказывает вслух то, о чем они все думают:

– Последние десять лет или около того были для нас довольно успешными. Спрос организаций на новых выпускников МВА рос, и пропорционально рос интерес молодежи к получению МВА. У нас не хватало возможностей для того, чтобы удовлетворить весь спрос. Неудивительно, что наши двери осаждали толпы желающих, – он замолкает и делает глоток красного вина. Они ждут продолжения, но он молчит.

Мяч подхватывает Бернард:

– Так что, то, что мы видим сейчас, – это результат того, что университеты создали дополнительные места?

– Вероятно, – Алистер не отрывает взгляда от бокала. – Но все не так просто. Вы знаете, как системы обычно реагируют. Почти всегда случается то «недолет», то «перелет». Боюсь, что этот быстрый спад в количестве подающих заявления о приеме говорит о том, что сейчас у нас «перелет».

– Если учесть тот темп, с каким бизнес-школы продолжают открываться по всей стране, мы скоро столкнемся с недобором, это просто вопрос времени, – соглашается с ним Бернард.

Она правильно сделала, что приехала. БиДжей довольна. Она также довольна выбором соседей по столу.

– Получается, что у нас не хватает поступающих, потому что бизнес-школы настолько увеличили количество мест, что это превысило количество людей, желающих стать менеджерами? – спрашивает она своим мягким голосом.

– Может быть, – успевает ответить Алистер до того, как официанты начинают подавать говядину.

– Это значит, что нам следует сдержать рост наших школ по крайней мере до тех пор, пока мы не найдем способ убедить большее количество молодых людей выбрать менеджмент в качестве своей карьеры, – задумчиво заключает Бернард.

Дождавшись, пока свехретивый официант уйдет, Алистер замечает:

– Возможно, все значительно хуже.

– Что вы хотите этим сказать? – раздается с другой стороны стола голос Стенли.

Этот разговор явно заинтересовал и других президентов.

– Возможно, что у нас не хватает желающих потому, что мы уже сейчас превысили рыночный спрос, и информация о том, что степень MBA не гарантирует получения престижной работы, начинает распространяться.

(Голдратт Э. «Критическая цепь»)

Задание 17.

Проанализируйте структуру конфликта по следующему плану:

- **объект и предмет конфликта;**
- **субъекты (участники) конфликта;**
- **мотивация участников конфликта;**
- **действия участников конфликта (поведение в конфликте);**
- **каких стратегий придерживаются участники конфликта (по К. Томасу).**

Она все-таки достучалась до него. Он не может продолжать относиться к этому просто как к тревожащему вопросу,

пункту в повестке дня. Он знает, что она права. Почти никто из его друзей не считает, что получение МВА важно. Он сам, принимая на работу менеджеров, больше не считает, что степень МВА имеет какое-нибудь значение. И все же...

– Биджей, ответь мне только на один вопрос. Что спасает нас от дегтя с перьями?

– Уважение к высшему образованию, – отвечает она глухим голосом. – Уважение, по праву заслуженное рядом факультетов, но далеко не всеми.

Это звучит разумно. Его голова быстро работает, пытаясь просчитать последствия.

– Когда организации перешагнут через уважение к университетской степени, все рухнет. Интересно, сколько бизнес-школ выживут. Биджей, мы должны что-то предпринять. Мы должны спасти наши бизнес-школы. Они составляют почти половину университета.

– Что тут можно сделать? – вяло отвечает она. – Управление – это искусство, а мы пытаемся преподавать его как науку. Это не может работать, не работает и не будет работать.

– Я не согласен, – не сдается Бернارد. – Это не искусство. Организации имеют процедуры. Они оперируют посредством определенных структур. Они устанавливают правила. Управление не основано на впечатлениях и интуиции. Кроме этого, в организациях многое может быть измерено в цифрах.

Она думает над его словами.

– Может быть, ты и прав, – говорит она, не желая спорить. – Ты на самом деле считаешь, что в его нынешнем состоянии управление похоже на точную науку?

– Если бы было похоже, у нас бы не было проблем, – соглашается он.

– Ты согласен, что мы не можем рассчитывать на чудо? Что мы не можем ожидать, что ноу-хау бизнеса превратится

в ближайшем будущем в науку? – она не ждет, пока он согласится. – Одно ясно: мы не можем сидеть сложив руки и ждать неизбежного конца наших бизнес-школ. Бернард, мы должны что-то предпринять, это наша обязанность.

– И что ты предлагаешь? – его голос звучит так тихо, что она едва его слышит.

– Единственное, что мы можем и должны сделать, это разумно сократить наши бизнес-школы.

(Голдратт Э. «Критическая цепь»)

Задание 18.

Проанализируйте, какие цели преследовали собеседники и какие стратегии делового общения были для этого использованы?

Демпси, благодарно взглянув на меня, направляется в сторону офисов. Я поворачиваюсь к Мартинезу и к тому другому парню (он оказывается механиком) и говорю им, что, насколько известно мне, никто не собирается никого увольнять или отстранять и вся эта история просто какое-то недопонимание. Мартинез не вполне удовлетворен моим ответом. Механик, как мне кажется, хочет, чтобы Пич извинился. Ну, уж нет, с этим я связываться не собираюсь. К тому же я все равно знаю, что у Мартинеза нет полномочий объявить забастовку. Так что я говорю, что, если профсоюз захочет подать жалобу, я ничего не имею против и буду рад встретиться сегодня с Майком О'Доннелом, местным председателем профсоюза, чтобы оформить все, как положено. Мартинез, понимая, что он все равно ничего не может сделать до разговора с О'Доннелом, вынужден согласиться, и они возвращаются на завод.

– Пусть принимаются за работу, – говорю я Рэю.

– Угу. Так что нам делать? – интересуется Рэй. – То, для чего оборудование уже почти налажено, или то, что хочет Пич?

– То, что хочет Пич, – говорю ему я.

– Ладно, только тогда все время, что ушло на переналадку, пойдет коту под хвост, – говорит мне Рэй.

– Пусть пойдет коту под хвост! – взрываюсь я. – Рэй, я даже не знаю, в чем там дело. Но раз Билл явился сюда, стряслось что-то из ряда вон выходящее. Неужели непонятно?

– Да, похоже, – тянет Рэй. – Я ведь только спросил.

– Слушай, я понимаю, ты просто оказался крайним, – примирительно говорю я, пытаюсь разрядить обстановку. – Сейчас как можно быстрее нужно сделать переналадку и запустить эту деталь.

– Ясно, – отвечает он.

Уже внутри здания я опять сталкиваюсь с Демпси, идущим назад на завод. Он только что вышел из моего кабинета, где он явно не стремился задержаться. Глядя на меня, он качает головой и тихо бросает:

– Ни пуха!

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Вхожу и вижу: Билл Пич восседает за моим столом. Это широкий приземистый мужчина, с густой шевелюрой стального цвета и с такими же стальными глазами. Пока я ставлю свой портфель, он не сводит с меня глаз. Его цепкий взгляд недвусмысленно говорит: «Не сносить тебе головы, Рого».

– Ладно, Билл, в чем дело? – спрашиваю я.

Он отвечает:

– Надо поговорить. Садись.

– Я бы рад, да ты сидишь на моем месте, – говорю я. Это, наверное, не то, что мне следовало бы сказать.

– Знаешь, почему я здесь? – интересуется он, – Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

– Судя по тому, как меня только что встретили, – замечаю я, – ты здесь для того, чтобы испортить мне отношения с моими рабочими.

Он смотрит мне прямо в глаза и говорит:

– Если ты не в состоянии сделать так, чтобы здесь кое-что изменилось, тебе не придется переживать по поводу рабочих. И по поводу завода переживать не придется, поскольку ты останешься без него. Вообще-то, по поводу работы переживать тебе тоже не придется, так как ты ее потеряешь, Рого.

– Ладно, не кипятись, давай поговорим спокойно, – говорю я ему. – Что там за проблема с этим заказом?

(Голдратт Э. «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»)

Задание 19.

Охарактеризуйте диалог исходя из 1) типов социальных конфликтов К. Боулдинга: действительные, случайные, заместительные, основанные на плохом знании, скрытые, фальшивые; 2) моделей делового общения: информационная, убеждающая, экспрессивная, внушающая и др.

Когда в толпе одного из самых напряженных аэропортов мира случайно встречаешь знакомого, поневоле поразишься. Вначале я не совсем уверен, что это действительно он. Но уж слишком он похож на одного физика, которого я когда-то знал, чтобы это был кто-то другой, а не Иона. Когда я начинаю опускаться в кресло, он поднимает на меня взгляд, и в его глазах я читаю тот же самый вопрос: «Мы знакомы?»

– Иона? – спрашиваю я.

– Да, – полувопросительно отвечает он.

– Я Алекс Рого. Помните меня?

По его лицу можно догадаться, что он не уверен.

– Это было давно, – напоминаю я ему. – Я тогда был студентом. Я получил стипендию для изучения математических моделей, над которыми Вы тогда работали. Вспоминаете? У меня тогда была борода.

Наконец по его лицу я вижу, что он меня узнал.

– Ну конечно! Конечно, помню. Алекс, правильно?

– Точно.

Официантка спрашивает, не хочу ли я чего-нибудь выпить. Я заказываю виски с содовой и спрашиваю Иону, не присоединится ли он ко мне. Он решает, что не стоит: ему скоро уходить.

– Как идут дела? – интересуюсь я.

– Некогда, – отвечает он. – Очень некогда. А у тебя?

– Та же картина. Я лечу в Хьюстон. А ты?

– Нью-Йорк, – отвечает он.

Складывается впечатление, что беседа в этом русле его не вдохновляет, и он хотел бы закончить разговор. На секунду воцаряется тишина. Не знаю, хорошо это или плохо, но каждый раз, когда в разговоре возникает пауза, меня неодолимо тянет заполнить ее своим голосом (и я ничего не могу с собой поделать).

– Интересно, – продолжаю я, – что после всех моих тогдашних планов заняться наукой я закончил тем, что ушел в производство. Я сейчас работаю в ЮниКо директором завода.

Иона кивает в ответ. Вид у него становится более заинтересованным. Он затягивается сигарой, я продолжаю говорить. Меня за язык особо тянуть не надо.

– Собственно говоря, я поэтому и лечу в Хьюстон. Мы входим в ассоциацию производителей, и ассоциация пригласила ЮниКо принять участие в ежегодной конференции с

выступлением на открытой дискуссии по вопросам робототехники. В ЮниКо выбрали меня, потому что у моего завода самый большой опыт по работе с роботами.

– Понятно, – замечает Иона. – Будете обсуждать техническую сторону?

– Скорее, производственную, нежели техническую, – объясняю я. Тут мне приходит в голову, что я могу ему кое-что показать. – Секундочку...

Я пристраиваю портфель на коленях, открываю его и вытаскиваю программу конференции, присланную мне ассоциацией.

– Так, – говорю я и начинаю читать. – Кризис производительности в Америке: робототехника – решение восьмидесятых... Группа пользователей и экспертов проводит открытую дискуссию по вопросам грядущего влияния промышленных роботов в сфере производства в Америке.

Но когда я поворачиваюсь к Ионе, то вижу, что его это не очень впечатлило. Ну да, соображаю я, он человек академический и не понимает делового мира.

– Ты сказал, у тебя на заводе используются роботы? – переспрашивает он.

– Да, в паре цехов, – отвечаю я.

– И они действительно повысили производительность завода?

– Конечно, – говорю я. – Мы получили, что же там было? – я поднимаю глаза к потолку, пытаюсь вспомнить цифры. – Если не ошибаюсь, на одном участке мы получили повышение производительности на тридцать шесть процентов.

– На самом деле?... На тридцать шесть процентов? – переспрашивает Иона. – То есть ваша фирма получает от твоего завода на тридцать шесть процентов больше денег, только благодаря установке нескольких роботов? Потрясающе.

Я не могу сдерживать улыбку.

– Нет, не совсем так, – объясняю я. – Было бы неплохо, если бы это было так просто! Но все намного сложнее. Понимаешь, это повышение на тридцать шесть процентов мы получили только в одном цеху.

Иона смотрит на свою сигару, затем тушит ее в пепельнице.

– Тогда вы по сути дела не повысили производительность, – говорит он.

Я чувствую, что моя улыбка застывает у меня на лице.

– Я, кажется, не совсем понимаю, – говорю я.

Иона наклоняется ко мне с заговорщицким видом и произносит:

– Позволь мне задать вопрос, только между нами, твой завод смог отправить хотя бы на одну единицу больше продукции в день в результате того, что произошло в цеху, который вы оборудовали роботами?

В замешательстве я тяну:

– Мне надо посмотреть цифры...

– Вы уволили кого-нибудь? – задает он следующий вопрос.

Я откидываюсь на спинку кресла и смотрю на него. Что, черт возьми, он хочет этим сказать?

– Ты имеешь в виду, уволили ли мы кого-нибудь в результате установки этих роботов? – уточняю я. – Нет, у нас договоренность с профсоюзом о том, что никто не будет уволен в результате мер, направленных на повышение производительности. Мы перевели людей на другую работу. Конечно, когда бизнес на спаде, мы проводим увольнения.

– Но роботы сами по себе не сократили ваших затрат на оплату труда работников, – замечает Иона.

– Нет, – вынужден признать я.

– Тогда, скажи, снизился ли у вас уровень товарно-материальных ценностей и незавершенного производства?

Я хмыкаю.

– Слушай, Иона, что все это значит?

– Ты не ответил, так снизился у вас уровень товарно-материальных ценностей?

– Если так сразу сказать, не думаю, но мне надо проверить цифры.

– Проверь цифры, если хочешь, – говорит Иона. – Но если уровень товарно-материальных ценностей не снизился... и затраты на оплату труда работников не сократились... и ваша фирма не продает больше продукции, а так оно и есть, вы ведь не отправляете больше заказов, то как же можно говорить о том, что эти роботы повысили производительность вашего завода?

Где-то глубоко внутри желудка у меня возникает такое же ощущение, как если бы вы находились в лифте, трос которого вдруг оборвался.

– Н-у-у, – тяну я, – в каком-то смысле я понимаю, что ты хочешь сказать. И все же показатели эффективности у меня улучшились, а себестоимость снизилась.

– На самом деле? – спрашивает Иона и закрывает книгу.

– Ну конечно. Показатели эффективности в среднем вообще намного превысили девяносто процентов. И себестоимость на деталь значительно снизилась. Знаешь, чтобы быть сегодня конкурентоспособным, мы должны делать все для повышения эффективности и снижения себестоимости.

Мне приносят мой виски; официантка ставит стакан на столик рядом со мной, я даю ей пять долларов и жду, пока она отсчитает сдачу.

– Имея такие высокие показатели эффективности, вы, должно быть, делаете все возможное, чтобы роботы были задействованы постоянно, – продолжает Иона.

– Само собой, разумеется, – соглашаюсь я. – Мы должны обеспечить их бесперебойной работой, иначе мы потеряем все то, что выиграла от снижения себестоимости на детали. И к тому же показатели эффективности пойдут вниз. Это верно не только для роботов, это верно для всех других производственных ресурсов. Производственный процесс должен быть бесперебойным, чтобы сохранить необходимый уровень эффективности и поддерживать наше преимущество в области себестоимости.

(Голдратт Э. «Цель. Процесс непрерывного совершенствования»)

Задание 20.

Объясните, какие поведенческие факторы сделали возможным достижение целей каждым говорящим?

Теперь за дверью стоял серьезный джентльмен в кепке, строго надвинутой на уши, в шарфе, аккуратно укутывавшем кадык, и с глиняной трубкой точно в середине рта. Он взял ее в руку и сказал с сильнейшим ирландским акцентом:

– Моя фамилия Муллиген, и я хотел бы, чтобы мистер Фарнон изготовил микстуру для моей собачки.

– А что с вашей собачкой, мистер Муллиген?

Он вопросительно поднял бровь и поднес ладонь к уху. Я загремел во весь голос:

– А что с ней?

Он несколько секунд смотрел на меня с большим сомнением.

– Ее выворачивает, сэр. Очень сильно.

Я почувствовал под ногами твердую почву и уже прикидывал, как точнее поставить диагноз.

– Через какое время после еды ее тошнит?

– Что-что? – Ладонь снова поднялась к уху.

Я нагнулся поближе к нему, набрал воздуха в легкие и взревел:

– Когда ее выворачивает... то есть тошнит?

Лицо мистера Муллигена прояснилось. Он мягко улыбнулся:

– Вот-вот. Ее выворачивает. Очень сильно, сэр.

У меня не осталось сил на новую попытку, а потому я сказал ему, что позабочусь о микстуре, и попросил зайти позднее. Вероятно, он умел читать по губам, потому что медленно побрел прочь с довольным видом.

(Хэрриот Д. «О всех созданиях – больших и малых»)

Задание 21.

Определите, какие коммуникативные позиции представлены в диалоге? Можно ли утверждать, что конфликт завершился едва начавшись?

Спокойное течение моих мыслей прервал трезвон телефона в коридоре, разносившийся по пустому дому как-то особенно громко. Я взял трубку.

– Мистер Фарнон? – резко спросил глубокий бас.

– Нет. К сожалению, он уехал. Говорит его помощник.

– Когда он вернется?

– Боюсь, что поздно ночью. Могу ли я вам помочь?

– Ну уж не знаю, можете или нет. – Тон стал очень суровым. – Я мистер Сомс, управляющий имением лорда Халтона. Очень ценную охотничью лошадь схватили колики. Вы что-нибудь о коликах знаете?

Меня это разозлило.

– Я дипломированный ветеринарный врач и, мне кажется, должен что-то о них знать.

Наступила длительная пауза, потом голос рявкнул:

– Ну что ж, пускай вы! Да и в любом случае я знаю, что нужно ей впрыснуть. Захватите ареколин. Мистер Фарнон всегда им пользуется. И ради бога, не тяните до полуночи. Когда вас ждать?

– Я выезжаю сейчас же.

– Ну ладно.

В трубке щелкнуло. Я отошел от телефона, и мне стало жарко. Значит, мой первый случай все-таки не будет чистой формальностью. Колики – штука коварная, к тому же мне в затылок будет дышать грубый всезнайка по фамилии Сомс.

(Хэрриот Д. «О всех созданиях – больших и малых»)

Задание 22.

Охарактеризуйте диалог по следующим параметрам: по сфере проявления, по преднамеренности, по коммуникативной направленности, по продолжительности, по социальным последствиям. Какие типы коммуникативных позиций демонстрируют собеседники?

Была половина одиннадцатого субботнего вечера, и я заканчивал список вызовов, когда зазвонил телефон. Я чертыхнулся, скрестил пальцы на удачу и снял трубку:

– Здравствуйте, это Хэрриот.

– А, это вы, – прорычал в трубке голос с сильным йоркширским акцентом, – но мне нужен Фарнон.

– Извините, мистера Фарнона нет дома. Могу ли я чем-нибудь помочь?

– Может быть, и можете, хотя я предпочел бы вашего босса. Это Симз из Бил-Клоуза.

(О нет, пожалуйста, только не Бил-Клоуз в субботу вечером. Неисчислимы километры по холмам и по ухабистому проселку.)

– Да, мистер Симз, что случилось?

– Я расскажу вам, в чем дело. У меня здесь есть великолепный шайр. Целых семнадцать ладоней в холке. Он сильно порезал заднюю ногу, сразу над коленом. Я хочу, чтобы вы немедленно зашили рану.

(Как славно! Над коленом! Что за милое место для зашивания раны у лошади. Если она не исключительно спокойная, операция обещает стать замечательным развлечением.)

– Как велика рана, мистер Симз?

– Да добрых сантиметров тридцать, и кровь хлещет как черт. А лошадь-то вертлявая, как угорь. Может копытом выбить глаз мухе. Я никак не могу к ней подойти. Лезет на стенку, когда увидит кого. Кстати, пару дней назад я водил ее к ковалю, так мужик перепугался до смерти. Потрясающе хорошая лошадь.

(Черт побери тебя, мистер Симз, вместе с Бил-Клоузом и «потрясающе хорошей лошадей»!)

– Я немедленно выезжаю. Попытайтесь найти нескольких помощников на тот случай, если придется заваливать ее.

– Завалить? Ее? Эту лошадь невозможно завалить. Сначала она убьет того, кто попытается. Да и нет у меня здесь никого, так что вам придется справляться самому. Я знаю, мистеру Фарнону не понадобилось бы много людей, чтобы помочь ей.

(Как мило! Это надо будет записать в дневник.)

– Очень хорошо, я выезжаю, мистер Симз.

– Да, совсем забыл. Дорогу ко мне размыло вчерашним наводнением. Последнюю пару километров надо будет пройти пешком. Так что выезжайте и не заставляйте меня ждать всю ночь.

(Ну, это уже чересчур!)

– Послушайте, мистер Симз, мне не нравится ваш тон. Я сказал, что выезжаю немедленно и доберусь до вас так быстро, как смогу.

– Ах, вам не нравится мой тон, да? А мне не нравятся молодые студентки, когда они практикуются на моей замечательной скотине, и я не потерплю вашей наглости. Вы не разбираетесь в этом деле.

(Все, с меня хватит!)

– Послушайте меня, Симз. Если бы не лошадь, я бы вообще остался на месте. Что вы себе воображаете, а? Если вы еще попытаетесь разговаривать со мной так...

(Хэрриот Д. «О всех созданиях – больших и малых»)

Задание 23.

Проанализируйте, какие стили поведения представлены в ситуации и какие средства обратной связи используются?

Первый администратор:

– Филипп, миссис Патерсон опаздывает, пригласить пока мистера Чу?

– Конечно.

Я рысью выбегаю в коридор в надежде метнуться до компьютера и заполнить карточки принятых пациентов. Тут до меня доходит:

– Мистер Чу? Не припомню, чтобы он был записан.

– Нет, он без записи. Киллер вдруг упал, и – цитирую – «из него что-то течет».

– А, хорошо.

Поворачиваюсь, чтобы вернуться в смотровую.

Второй администратор:

– Миссис Патерсон пришла. Она просит ее извинить, все из-за пробок, но ей непременно надо попасть к вам на

прием сегодня. И следующий тоже уже здесь. Хотя еще рановато.

– Ладно, тогда я быстренько посмотрю Киллера, а потом – собаку миссис Паттерсон.

Первый фельдшер:

– Филипп, вы не могли бы зайти? Кажется, у Додо судороги.

Третий администратор:

– Только сначала подойдите к телефону. Миссис Уилсон говорит, она оставила три сообщения и ей нужно поговорить с вами прямо сейчас, потому что они уезжают за город.

– Хмм...

Первый администратор:

– Чу и Паттерсон подождут – приехали Самсоны забрать рецепт. Вы обещали, что он будет готов к этому времени.

Первый коллега:

– Филипп, можешь найти время, чтобы сделать УЗИ? Кажется, у Базза Первого внутреннее кровотечение.

Второй фельдшер:

– Хозяева Базза пришли навестить его и хотят знать, что с ним. Вы уже сделали УЗИ?

Снова второй администратор:

– Я пригласила в кабинет миссис Паттерсон. Она привела и второго своего пса тоже – просит, чтобы вы после того, как посмотрите Брюса с его хроническим поносом, посмотрели и Брента – у него обострение хронических проблем с кожей.

(Да, ее коккер-спаниелей зовут Брюс и Брент.)

Снова третий администратор:

– Прежде чем говорить с миссис Уилсон, можете быстренько ответить на вопрос предыдущего клиента? Мистер Шмидт ждет у стойки – ему позвонила жена и напомнила, о чем он должен был еще вас спросить.

Я уже два часа не проверял сообщения на телефоне. Три часа не заполнял карточки пациентов. С самого прихода на работу не отлучался в туалет. Мозг у меня вскипает, и я мешком валюсь на пол.

(Шотт Филипп «Случайный ветеринар.
Записки практикующего айболита»)

Задание 24.

Определите, какие методы погашения конфликта (по Н.И. Леонову) можно использовать в данной ситуации?

Пробило половину восьмого – час назначенного собрания, и все смотрели выжидательно друг на друга, спрашивая себя, кто же произнесет первое слово. Наконец встал незнакомый субъект высокого роста, назвавший себя Мэрриуэзером; это был доверенный мистера и миссис Блэк. Медленно, растягивая слова, он заявил, что советовал бы сделать некоторые изменения в тексте договора.

– Сделать изменения в договоре! – воскликнул мистер Хэнк, вскакивая, в свою очередь, с места. – Но я полагал, что мы уже все согласились не делать в нем никаких изменений.

– Дело идет о сущем пустяке, сэр...

– Но ведь через пятнадцать минут приедет мистер Росс, чтобы подписать договор!

– Но это только подробность, и на изменение ее достаточно будет пяти минут.

Наступило зловещее молчание.

– Хорошо, но что же вы хотите изменить?

– Только одно. Нужно, чтобы при вычислении площади участков и части доходов, пропорциональной этой площади, принимали во внимание постановление закона, по которому участкам, находящимся ближе к центрам улиц, предоставлялись бóльшие преимущества, чем другим, лежащим вдали от центра.

– Это еще что? – со всех сторон раздались негодующие возгласы.

Широко раскрытыми от изумления глазами все смотрели на мистера Мэрриуэзера.

– Что это? Откуда вы все это взяли? – воскликнул мистер Хэнк.

– Я взял его из калифорнийского Уложения о законах.

– Во всяком случае, ни я, ни кто другой об этом никогда не слыхали, – сказал мистер Хэнк.

Его слова поддержал хор сочувствующих возгласов: «Безусловно, никто не слыхал. Это нелепо».

– Мне кажется, что я выражу мнение большинства, если скажу, что у нас не было такого соглашения. Мы предполагали, что вся площадь участков, входящих в договор, и есть та площадь, которая указана на общем плане компании, – сказал старый мистер Бромлей.

– Именно, именно! – закричала миссис Гроарти.

– Я думаю, сударыня, – возразил адвокат, – что все это недоразумение произошло от вашего недостаточного знакомства с законами страны о разработке нефти. Постановления статута совершенно ясны.

– О, разумеется, никто в этом не сомневается, – огрызнулась на него миссис Гроарти. – Нам совершенно не нужны ваши объяснения: мы знаем, что вы представитель владельца углового участка, а угловые участки получают двойную сумму.

– Не совсем так, миссис Гроарти; вы не должны забывать, что ваш собственный участок идет к центру бульвара Лос-Роблес, а ширина этого бульвара восемьдесят футов.

– Да, но ваш участок тоже идет к центру одной из боковых улиц...

– Совершенно верно, миссис Гроарти, но Эль-Центро-авеню имеет в ширину всего шестьдесят футов.

– Все это сводится только к тому, что вы свои участки считаете теперь в девяносто пять футов, вместо шестидесяти пяти, как мы все их считали, когда согласились предоставить бóльшим участкам бóльшие доли участия в прибыли.

– И вы хотели заставить нас все это подписать? – закричал мистер Хэнк. – Вы сидели втихомолку и придумывали, как бы лучше нас обобрать!

– Господа, господа! – зажужжал примиряющий голос Голяйти.

– Дайте мне сказать, – вмешался, в свою очередь, Эйб Лолкер, портной. – Эльдорадская дорога не так широка, как бульвар Лос-Роблес, – так неужели же из-за этого мы все, хозяева участков восточной половины, получим меньше денег, чем другие?

– Фактически не будет почти никакой разницы, – сказал мистер Мэрриуэзер. – Вы сами можете вычислить.

– Разумеется, я могу вычислить, но если фактически это не будет представлять, как вы говорите, почти никакой разницы, то для чего, спрашивается, вы сюда явились и подняли всю эту шумиху?

– Я только одно могу вам теперь заявить, – закричал мистер Хэнк, – что вы никогда не заставите меня подписать такой договор!

– И меня также, – сказала мисс Снипп, молоденькая сиделка, решительного вида особа в очках. – Я думаю, что наши маленькие участки должны теперь подняться в цене.

– Я предлагаю, – прибавил мистер Хэнк, – вернуться к нашему первоначальному соглашению, единственно, в сущности, разумному. Доходы должны делиться поровну между всеми участниками.

– Позвольте мне обратить ваше внимание на одно обстоятельство, мистер Хэнк, – сказал с достоинством мистер Диббл, – только прежде всего скажите мне: правильно ли я

считаю вас собственником одного из мелких участков, прилегающих к аллее?

– Совершенно правильно.

– В таком случае уяснили ли вы себе, что закон дает вам право на добавочные пятнадцать футов вдоль всей аллеи? Это выдвигает вас из ряда средних участков.

На тощем длинном лице мистера Хэнка выразилось величайшее изумление.

– О-о-о, – произнес он.

Миссис Гроарти громко расхохоталась:

– О-о! Это безусловно меняет все дело, не правда ли?

– А при чем же останемся мы, собственники маленьких участков, не прилегающих ни к центру улицы, ни к аллее? – воскликнула миссис Кейт, жена молоденького игрока в бейсбол. – В каком же мы очутимся положении, мой муж и я?..

– Мне кажется, что мы здорово во всем запутались, – сказал мистер Сам, штукатур. – Никто не знает, к какой категории он, собственно, принадлежит.

Сказав это, он взял карандаш и листок бумаги и, как и большинство сидящих в комнате, принялся делать различные вычисления и уяснять себе новый план. Но чем больше он вычислял, тем сложнее, казалось, становилась задача.

(Синклер Эптон Билл «Нефть!»)

Задание 25.

Определите, какой модели (моделей) делового общения придерживаются участники, насколько они оправданы?

– Мистер Альстон Прентис, – представил его Скут, и все были вдвойне заинтересованы: это был известный адвокат из Энджел-Сити. <...>

– Итак, – проговорил весело мистер Скут, – все готово?

– Нет, – прозвучал в ответ резкий голос мистера Хэнка, – мы не готовы. Мы не можем прийти к соглашению.

– Что? – воскликнул агент. – Почему же вы мне сказали, что у вас уже все решено?

– Так и было сначала, но затем мы опять разошлись во мнениях.

– Но в чем же дело?

Несколько человек принялись в один голос объяснять, в чем дело. Громче всех кричал мистер Сам:

– Сюда явилось несколько человек с чересчур хорошими адвокатами, которые так объяснили нефтяные законы, что никто из остальных владельцев не желает теперь подписывать договор.

– Но в таком случае позвольте сказать вам, – произнес мистер Скут вкрадчивым голосом, – что здесь присутствует мистер Прентис, известный юрист. Может быть, он разъяснит нам этот вопрос. <...>

– Как я сказала, так и опять повторяю, – кричала мисс Снипп. – Никогда, никогда!

– Нет, вы подпишете, если все будут за то, чтобы подписать! – кричал так же громко мистер Хэнк.

– А вот попробуйте – и увидите!

– Вы хотите сказать, что можете расторгнуть соглашение?

– Я хочу сказать, что у меня есть адвокат, и он расторгнет его в тот день, когда я скажу ему.

– Я должен заметить как юрист, – сказал мистер Диббл, – мои коллеги мистер Прентис и мистер Мэрриуэзер, вероятно, поддержат меня, что это соглашение «забронировано».

– В крайнем случае мы принуждены будем подать на вас в суд, и вы посидите годик-другой! – закричал мистер Сам.

– Это вам было бы очень полезно, – иронически сказал мистер Хэнк.

– Все равно придется быть обворованным, если не одной шайкой жуликов, так другой, – объявила мисс Снипп.

– Тише, тише, нельзя же так, – вмешался Бен Скут. – Мы здесь собрались не для того, чтобы откусывать носы друг у друга. Не находите ли вы, что лучше всего предоставить теперь мистеру Россу рассказать вам о своих планах?

– Разумеется. Пусть говорит мистер Росс! – воскликнул мистер Голяйти, и все хором поддержали его: «Да, да. Надо выслушать, что скажет мистер Росс. Если кто-нибудь в состоянии нас выручить, то только он один».

(Синклер Эптон Билл «Нефть!»)

Задание 26.

Проанализируйте, какие типы коммуникативных позиций демонстрируют участники? Каким образом осуществляется обратная связь?

– Почему мы все и всегда заказываем у Риардена?

– Потому что так повелось.

– Генри Риарден мне не нравится.

– А мне нравится. Однако какая разница, нравится он нам или нет? Нам нужны рельсы, и только он может поставить их.

– Важно учитывать и человеческий фактор. А ты совсем не считаешься с ним.

– Джим, мы говорим о том, как спасти железную дорогу.

– Да-да, конечно-конечно, но ты абсолютно не учитываешь человеческий фактор.

– Нет. Не учитываю.

– Если мы дадим Риардену такой крупный заказ на стальные рельсы...

– Это будет не сталь, а риарден-металл. <...>

– Не надо слов, Джим. Я знаю все, что ты хочешь сказать. Никто еще не использовал этот сплав. На риарден-металл нет положительных отзывов. Им никто не интересуется. Он никому не нужен. Тем не менее, наши рельсы будут изготовлены из риарден-металла.

– Но... – проговорил Таггерт, – но... никто еще не использовал его! <...>

– Лучшие специалисты в области металлургии, – произнес он, – единодушно проявляют крайний скептицизм в отношении риарден-металла...

– Оставь это, Джим. – Ну так на чье же мнение ты полагаешься? – Чужие мнения меня не интересуют.

– И чем же ты руководишься?

– Суждением.

– И к чьему же суждению ты прислушиваешься?

– К своему собственному.

– Но с кем ты консультировалась по этому поводу?

– Ни с кем.

– Тогда скажи на милость, что вообще известно тебе о риарден-металле?

– То, что это величайшая находка нашего рынка. – Почему?

– Потому что сплав этот прочнее и дешевле стали; кроме того, рельсы из него переживут век любого известного нам металла.

– Но кто может утверждать это?

– Джим, в колледже я изучала инженерное дело. И берусь утверждать это, потому что вижу стоящую вещь.

– И что же ты увидела?

– Состав сплава и результаты экспериментов, которые показал мне Риарден.

– Ну если бы этот сплав на что-то годился, его уже использовали бы, а это не так, <...> – Откуда тебе может быть известно, что это хорошо? Откуда такая уверенность? Как ты можешь принять такое решение?

– Кому-то приходится брать на себя ответственность, Джим. Кому же, по-твоему?

– Но я не понимаю, почему мы должны оказаться здесь первыми. Я совершенно этого не понимаю.

(Айнд Рэнд «Атлант расправил плечи»)

Задание 27.

Определите, насколько эффективной является коммуникация (изменение в знаниях, изменение установок, изменение в умениях, развитие чувства уверенности в себе и др.)?

– Ладно. Возьмем человека, которому нужно найти клиентов для своих книг.

– Для бумажных словарей. Так.

– Ну и вот, чтобы найти ему покупателей, мы собираем случайные данные и анализируем их, сравниваем и сопоставляем миллиарды постов, лайков и поисковых запросов онлайн. Задав правильные вопросы на вершине сэндвича, мы способны определить тех, кто – внизу сэндвича – входит в сообщество людей, покупающих бумажные словари. Они никогда не ищут себе новый словарь, потому что их вполне устраивает тот, который у них уже есть, но по остальным их предпочтениям – например, по их поискам других ретропродуктов, таких как виниловые пластинки, или по их отказу искать обновления текстовых программ – мои алгоритмы способны отыскать вероятных пользователей бумажных словарей, и мой клиент сможет заваливать этих конкретных людей рекламой новеньких словарей.

Тут как раз принесли еду.

– А! – сказала мама Малики. – Настоящие сэндвичи. Мило.

Не я дала название компании, в которой работаю, и не я отвечаю за то, что это название – адски натянутая метафора сэндвича, которая никуда не годится ни на каком уровне. Ну как, ты помолчишь и дослушаешь уже наконец?

– Ладно. Ладно.

– Итак, вот у тебя два куска хлеба. Задача и ее решение. Задача – верхний кусок хлеба – продать твой продукт. Решение – нижний кусок хлеба – найти людей, которые хотят его купить. Мы делаем это для них – благодаря нашим слоям в промежутке.

– Говядине, сыру и соленым огурчикам.

– Именно. Алгоритмы, которые пишу гениальная я. Например, клиент приходит к нам и говорит: «Я печатаю бумажные словари».

– Не понимаю, какое отношение это имеет к сэндвичам.

– Это потому, что я тебе еще не объяснила.

– Ну так давай уже.

Малика глубоко вдохнула.

– Сообщество людей, пользующихся бумажными словарями, – рынок маленький и своеобразный. Нашему клиенту реклама в газетах не по карману, да и газет в наше время все равно никто не читает.

– Мы с папой читаем.

– Помимо вас с папой. Да и если б читали, бюджет на маркетинг у нашего заказчика уйдет на то, чтобы достучаться до миллионов читателей, 99,99 процента которых никогда в жизни уже не станут покупать бумажную версию словаря, потому что любое слово можно посмотреть в телефоне. Не-

вероятно неэффективный метод коммуникации, короче, – думаю, ты с этим согласишься.

– Виден ли уже конец этой истории, дорогая моя?

– Да, виден! Помолчи и дослушай!

– Не надо грубить. Я все еще тебе мать, при всей твоей громадной зарплате.

Малика отхлебнула капучино.

– Нашему клиенту нужно отыскать ту малую группу населения, которая все еще пользуется бумажной справочной литературой, или – что самое главное, потому что, скажем прямо, большинство тех, кому нравится пользоваться словарем, уже его себе завели, – кого можно убедить обновить версию, которая у них есть и, как им казалось, их вполне удовлетворяет. «Сэндвич-коммуникации» могут это устроить. Наши поисковые движки начинают с того, что беспрестанно просеивают социальные сети и собирают личные данные.

– В смысле – шпионят?

– Не шпионят, мама. Это просто цифровой эквивалент наблюдения за людьми.

– Ой, брось, милая.

– Да так и есть. Вот как мы сейчас сидим и наблюдаем за обедающими. Собираем данные о них и используем эти данные, чтобы составить мнение о характерах этих людей. Этим я и занимаюсь в сети. <...>

– Ладно. Возьмем человека, которому нужно найти клиентов для своих книг.

– Для бумажных словарей. Так.

– Ну и вот, чтобы найти ему покупателей, мы собираем случайные данные и анализируем их, сравниваем и сопоставляем миллиарды постов, лайков и поисковых запросов он-

лайн. Задав правильные вопросы на вершине сэндвича, мы способны определить тех, кто – внизу сэндвича – входит в сообщество людей, покупающих бумажные словари. Они никогда не ищут себе новый словарь, потому что их вполне устраивает тот, который у них уже есть, но по остальным их предпочтениям – <...> – мои алгоритмы способны отыскать вероятных пользователей бумажных словарей, и мой клиент сможет заваливать этих конкретных людей рекламой новеньких словарей.

Тут как раз принесли еду.

– А! – сказала мама Малики. – Настоящие сэндвичи.
Мило.

(Бен Элтон «Кризис самоопределения»)

Заключение

Деловое общение – обязательный компонент в тех видах профессиональной деятельности, в которых успех и результативность напрямую зависят от умения выстраивать межличностные отношения. Общение способствует созданию благоприятного микроклимата в коллективе, который и будет обеспечивать успешную и результативную профессиональную деятельность. Деловое общение – это не только процесс обмена информацией, оно строится на заинтересованности каждого члена коллектива в результатах, вовлеченности в совместную творческую деятельность, возможности личного развития, чувстве такта.

Владение родным языком, умение общаться и добиваться успеха в процессе делового общения, находить оптимальные стратегии в разрешении конфликтов составляют ключевые компетенции современного специалиста во всех профессиональных сферах и в повседневной жизни. Практически в любой ситуации человеку приходится общаться независимо от того, нравится ли этот человек или отношение к нему достаточно нейтрально.

В процессе общения необходимо, во-первых, уметь оценивать собственное настроение, состояние, отношение к окружающим, то есть выявлять субъективные трудности, научиться справляться с ними, причем одновременно. Во-вторых, необходимо принимать тот факт, что собеседник может испытывать такие же затруднения и, не желая их демонстрировать, «прятаться» за агрессивией. Важно демонстрировать спокойствие и желание продолжать общение в конструктивном ключе.

Список использованной литературы

1. Абгарян Р.Э. Категории «противоречие» и «конфликт» в истории социально-политической мысли // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2016. – С. 242-247.
2. Азимов Э.Г., Щукин А.Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам). – М.: ИКАР, 2009. – 448 с.
3. Бахтин М.М. Проблема речевых жанров // Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. – М.: Искусство, 1986. – С. 250-296.
4. Большой психологический словарь / ред.: Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. – М.: АСТ, ПРАЙМ - ЕВРОЗНАК, 2009. – 816 с.
5. Большой толковый словарь по культурологии / Б.И. Кононенко. – М.: Вече: АСТ, 2003. Режим доступа <https://terme.ru/slovari/bolshoitolkovyi-slovar-po-kulturologii.html>.
6. Борзова Г. А. Технологии формирования гибких навыков делового общения в условиях электронной коммуникации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2022. – Т. 14, № 2. – С. 195-206.
7. Бориснев С.В. Социология коммуникации, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с. Режим доступа <https://voluntary.ru/termin/kommunikativnaja-rol.html>.
8. Винокур Т.Г. Диалог // Русский язык: энциклопедия / гл. ред. Ю.Н. Караулов. – М.: Большая российская энциклопедия: Дрофа, 1998. – С. 119-120.
9. Гагаринская Г.П., Дыкина С.З. Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика). Монография – М.: Мир науки, 2019. – Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/14MNNPM19.pdf>
10. Дейшле В.А. Политология: терминологический словарь. – М.: МАДИ, 2012. – 79 с.
11. Деловой этикет: учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.
12. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов/ М.Ю. Коноваленко. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 466 с.
13. Добрович А.Б. Общение: как искусство. – М.: АОЗТ «Яуза» В. Секачев, 1996. – 200 с.
14. Жеребило Т.В. Словарь лингвистических терминов. – Назрань: Пилигрим, 2010. – 488 с.
15. Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 288 с.
16. Козырев Г.И. Модель управления конфликтами в организации // Личность. Культура. Общество. 2018. Том XX. Вып. 1-2 (№№ 97-98). – С. 118-129.
17. Конфликтология / Н.И. Леонов. М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. – 232 с.
18. Культура речи и деловое общение/ А.П. Панфилова, А.В. Долматов. М.: Издательство Юрайт, 2023. – 488 с.
19. Леонов Н.И. Психология. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 395 с.
20. Леонтьев Л.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл, 2005. – 352 с. Режим доступа <http://www.psy.msu.ru/people/leontiev/dsl/1-3.html>.

21. Матвеева Т.В. Полный словарь лингвистических терминов. – Ростов н/Д, 2010. – 562 с.
22. Панасюк А.Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать. – М.: Олимп: ООО «Издательство АСТ-ЛТД», 1998. – 304 с.
23. Панфилова А.П. Культура речи и деловое общение. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 231 с.
24. Российская социологическая энциклопедия. Под общей ред. Г.В. Осипова. М.: НОРМА–ИНФА М, 1998. – 672 с.
25. Скибицкая И.Ю. Деловое общение: учебник и практикум для вузов / И.Ю. Скибицкая, Э.Г. Скибицкий. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 247 с.
26. Словарь основных политологических понятий и терминов. Режим доступа https://sociology.mephi.ru/docs/polit/html/sl_pol.html.
27. Словарь русского речевого этикета / А.Б. Балаклай. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2001. – 672 с.
28. Словарь социолингвистических терминов / В.Ю. Михальченко. – М.: Российская академия наук. Институт языкознания. Российская академия лингвистических наук, 2006. Режим доступа <https://sociolinguistics.academic.ru/>.
29. Словарь терминов межкультурной коммуникации / И.Н. Жукова, 2013. Режим доступа <https://voluntary.ru/termin/strategija-rechevaja-jazykovaja.html>.
30. Социология организаций и управления. Словарь основных понятий / А.И. Фоменков Режим доступа <https://voluntary.ru/slovvari/sociologija-organizacii-i-upravlenija-slovar-osnovnyh-ponjatii.html>.
31. Социология управления. Теоретико-прикладной словарь / Отв. ред. А.В. Тихонов. – М.: Издательство URSS, 2014. – 480 с.
32. Стошкус К. Этикет в развитии общества // Этическая мысль: науч.-публицист. чтения / отв. ред. А. А. Гусейнов. М.: Политиздат, 1988. – С. 240-255.
33. Философская энциклопедия. В 5 т. / гл. ред. Ф.В. Константинов. – М.: Советская энциклопедия, 2010. Режим доступа https://dic.academic.ru/contents.nsf/enc_philosophy/.
34. Философский энциклопедический словарь/ ред.-сост. Е.Ф. Губский и др. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 569 с. Режим доступа <http://philosophy.niv.ru/doc/dictionary/philosophy/index-209.html>.