

# ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ

Под общей редакцией **Е.С. Сахарчук**

Рекомендовано

Федеральным агентством по туризму  
в качестве **учебного пособия** для обучения  
студентов вузов по направлениям подготовки  
«Туризм», «Гостиничное дело»

Рекомендовано

УМО учебных заведений Российской Федерации  
по образованию в области сервиса и туризма  
в качестве **учебного пособия** для обучения  
студентов высших учебных заведений  
по направлениям подготовки  
«Туризм», «Гостиничное дело»

**МОСКВА**  
**2014**

УДК 379.85(075.8)

ББК 65.43я73

П86

*Издается в рамках Федеральной целевой программы  
«Развитие внутреннего и въездного туризма  
в Российской Федерации (2011–2018 гг.)»*

**Авторский коллектив:**

**А.А. Федупин**, д-р ист. наук, **Л.А. Ульяновченко**, д-р экон. наук,  
**Н.Г. Новикова**, д-р экон. наук, **Т.Н. Ананьева**, д-р соц. наук, проф.,  
**В.В. Кортунов**, д-р филос. наук, проф., **Е.С. Сахарчук**, канд. пед. наук,  
**Е.А. Сигида**, д-р мед. наук, **Д.А. Абдурасулов**, канд. псих. наук,  
**Н.М. Зорина**, канд. пед. наук, **В.И. Маркелов**, канд. псих. наук,  
**С.В. Илькевич**, канд. экон. наук, **Н.Ю. Баклагина**, **З.А. Кириенкова**

**П86** **Психология делового общения в туризме и гостеприимстве** : учебное пособие / коллектив авторов ; под общ. ред. Е.С. Сахарчук. — М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. — 192 с.

**ISBN 978-5-4365-0138-3**

Создано на основе многолетнего изучения процессов социального взаимодействия в сфере туризма и гостеприимства, конкретных ситуаций общения в практической области. Выделены основные приоритетные сферы контактов: с поставщиками услуг и клиентами, а также внутри коллектива; предложены механизмы организации эффективного межсубъектного взаимодействия.

Каждый раздел учебника позволяет студенту ознакомиться с основными теоретическими положениями темы, проверить свои знания, опробовать изучаемые приемы и методы коммуникации в практических ситуациях.

*Для студентов бакалавриата высших учебных заведений.*

**УДК 379.85(075.8)**

**ББК 65.43я73**

### **ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ**

Изд. № 8219. Подписано в печать 15.09.2014.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 10,7. Тираж 1000 экз. Заказ №

Отпечатано в филиале «Чеховский Печатный Двор»

ОАО «Первая Образцовая типография».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1.

**ISBN 978-5-4365-0138-3**

© Коллектив авторов, 2014

© Федеральное агентство по туризму, 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические основы психологии общения в практике туризма и гостеприимства</b> .....	6
1.1. Психология как наука о социальном взаимодействии .....	10
1.2. Психология личности .....	18
1.3. Психологические проблемы коммуникативистики в практике делового общения .....	35
<b>Глава 2. Психология общения</b> .....	41
2.1. Основные понятия и принципы .....	41
2.2. Функции общения .....	49
2.3. Виды делового общения в туризме и гостеприимстве .....	53
<b>Глава 3. Коммуникативные техники и технологии</b> .....	59
3.1. Коммуникативные технологии ведения переговоров с партнерами .....	62
3.2. Коммуникативные техники .....	78
3.3. Межкультурные коммуникации .....	93
3.3. Деловая переписка на русском и английском языках .....	99
<b>Глава 4. Деловое общение в коллективе</b> .....	114
4.1. Технологии управления конфликтами .....	116
4.2. Технологии делового общения в рабочей группе .....	130
4.3. Стили руководства на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства .....	140
<b>Глава 5. Социальное взаимодействие в адаптивном туризме</b> .....	159
5.1. Клиент с особыми потребностями в туристских услугах .....	161
5.2. Психологические особенности оказания туристских услуг лицам с ограничениями жизнедеятельности .....	168
<b>Приложение 1</b> .....	178
<b>Приложение 2</b> .....	179
<b>Приложение 3</b> .....	181
<b>Приложение 4</b> .....	182
<b>Список литературы</b> .....	186

## ВВЕДЕНИЕ

Туризм — сложное социальное, культурное и экономическое явление, связанное с выездами людей за пределы их обычной среды обитания для различных целей: личных, деловых и профессиональных (Всемирная туристская организация — UNWTO). Предпринимая путешествие, туристы пользуются различными услугами: размещения, питания, транспорта, досуга и развлечений, консультационными и бронирования, приобретают специфичные товары и т.д.

В объектах размещения, на предприятиях питания (которые мы условно относим к «сфере гостеприимства»), в туристских компаниях, формирующих и реализующих комплексные туристские предложения и отдельные туристские услуги, на предприятиях досуговой деятельности и развлечений, в транспортных компаниях работают выпускники образовательных учреждений туристского профиля.

Работа в туризме и гостеприимстве<sup>1</sup> относительно стабильна и дает надежные доходы, поскольку даже в экономически трудные времена люди не отказываются от отдыха и путешествий. Поэтому индустрия туризма быстро развивается.

Хорошие коммуникативные навыки помогают специалисту туризма найти партнеров в бизнесе, приобрести и постоянно развивать клиентскую базу, правильно строить отношения с членами коллектива и получать дополнительную пользу от работы в коллективе единомышленников, создавать и постоянно поддерживать позитивный деловой имидж. Коммуникативные компетенции относятся наряду с профессиональными знаниями к решающим факторам, влияющим на уровень конкурентоспособности каждого конкретного специалиста, работающего в туризме и гостеприимстве.

Практически ни одна сфера деятельности не предоставляет такие возможности для ежедневной разнообразной практики коммуникаций, как туризм. Поэтому выпускники образовательных учреждений туристского профиля — специалисты в сфере туризма и гостеприимства, овладевшие искусством коммуникации, смогут успешно работать, даже поменяв сферу деятельности.

Учебное пособие «Психология делового общения в туризме и гостеприимстве», созданное авторским коллективом ученых Российского госу-

---

<sup>1</sup> Понятие «туризм» в экономическом смысле шире, чем «гостеприимство». Под «гостеприимством» мы понимаем деятельность предприятий размещения и общественного питания в силу их специфичности и относительно крупных размеров, а также наличия, как правило, сложной организационной структуры самих предприятий.

дарственного университета туризма и сервиса, в который вошли д. и. н. А.А. Федулин, д. э. н. Л.А. Ульяновченко, д. э. н. Н.Г. Новикова, д. с. н. Т.Н. Ананьева, д. ф. н. В.В. Кортунов, к. п. н. Е.С. Сахарчук, д. м. н. Е.А. Сигида, к. п. н. Д.А. Абдурасулов, к. п. н. Н.М. Зорина, к. п. н. В.И. Маркелов, к. э. н. С.В. Илькевич, Н.Ю. Баклагина и З.А. Кириенкова, под общей редакцией Е.С. Сахарчук, создано на основе многолетнего изучения процессов социального взаимодействия в сфере туризма и гостеприимства, конкретных ситуаций общения в практической области.

Авторским коллективом выделены основные приоритетные сферы контактов: с поставщиками услуг и клиентами, а также внутри коллектива; предложены механизмы организации эффективного межсубъектного взаимодействия.

Каждый раздел учебника позволяет студенту ознакомиться с основными теоретическими положениями темы, проверить свои знания, опробовать изучаемые приемы и методы коммуникации в практических ситуациях.

Учебное пособие предлагает студенту пути самостоятельного расширения знаний, совершенствования навыков.

Структура учебника позволяет студенту:

- ознакомиться с наиболее важными терминами («Основные понятия»);
- получить общие представления о тематике («Введение в тематику»);
- осознать цель и задачи изучения раздела («Цель и задачи раздела, параграфа»);
- ознакомиться с практикой коммуникаций («Дефиниции и примеры из сферы туризма и гостеприимства»);
- выполнить задания на закрепление знаний и развитие умений («Задания на понимание, задания на анализ, задания на применение»);
- использовать на практике информацию о возможностях расширения и углубления знаний («Направления и ресурсы развития знаний и умений»).

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ В ПРАКТИКЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

Истинная мудрость приходит к каждому из нас  
тогда, когда мы создаем, как мало понимаем в жизни,  
в самих себе, в мире вокруг нас.  
*Сократ*

**Конформность** — податливость человека в общении давлению отдельного лица или группы проявляющееся в изменении его поведения и взглядов.

**Психология** (от греч. *psyche* — душа, дух, сознание и *logos* — учение) — это наука о внутреннем, душевном мире человека: об ощущениях и восприятиях, представлении и воображении, мыслях и чувствах, сознании и воле, о неповторимом психическом складе личности каждого человека.

**Психика** — свойство живой высокоорганизованной материи, заключающейся в способности отражать своими состояниями окружающий объективный мир в его связях и отношениях. Психика включает в себя субъективные явления (процессы, состояния, свойства), это образ объективного мира, представленный в субъективной трансформации, через субъективные элементы внутреннего опыта человека<sup>1</sup>.

### *Введение в тематику*

В туризме реализуются разнообразные социально-культурные функции. Для профессионального работника контактной зоны на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства особенно важны коммуникативные функции.

Контактная зона (зона видимости) — общая сфера, окружающая заказчиков (клиентов) в период нахождения их на предприятии сервиса. Это собирательное понятие, включающее в себя комплекс факторов различного характера: физического (место предоставления услуг), психологического (коммуникативный процесс участников) и профессионального (опыт и знания представителя сферы услуг). Другими

---

<sup>1</sup> Столяренко Л.Д. Психология : Учебник для вузов. СПб. : Лидер, 2006. С. 6.

словами, в составе контактной зоны выделяют пространство контакта, процесс и содержание контакта.

Широта диапазона решаемых задач, необходимость быть убедительным в общении, эмоциональная напряженность в межличностных контактах работников туризма и гостеприимства требуют знаний, позволяющих адекватно интерпретировать конкретную профессиональную ситуацию и конструировать действия сообразно поставленной цели в каждом конкретном акте коммуникации, то есть знаний психологии. Знание основ психологии общения, представленных в этом разделе, позволит учитывать психологическое состояние собеседника и разнохарактерность социальных отношений и будет способствовать эффективному решению профессиональных задач.

Психология учит, что внешнее познается через внутреннее, поэтому знание внутренних закономерностей психического состояния (и своего, и партнера по переговорам) является необходимым условием позитивной реализации социально-культурной функции туризма. Без учета психологических особенностей собеседника трудно рассчитывать на взаимопонимание и успех дела.

В практике делового общения почти всегда известно, **что нужно делать**, чтобы провести переговоры: какие выполнить инструментальные протокольные мероприятия, как соблюсти этикет. Вопрос только в том, **как это делается**, в чем причина неудач, что необходимо для того, чтобы управлять процессом общения и добиться желаемого результата. Без знаний психологических особенностей социального взаимодействия трудно сформировать позитивную атмосферу, научиться быть внимательным, искренним в суждениях и выражениях чувств, обеспечить положительное решение своего вопроса.

На многие проблемы общения можно найти ответ в так называемой житейской психологии, житейской мудрости. Но являясь частью общечеловеческой культуры, основанной на познании человека, она нуждается в систематизации и научном подходе.

Одним из фундаментальных научных направлений является социальная психология. Это раздел гуманитарных знаний, который позволяет создать образ целостного человека, раскрыть мотивы и поступки его поведения в обществе.

Психология позволяет решить многие практические вопросы межличностного общения, в частности раскрыть такое понятие, как казуальная атрибуция — феномен нашей интерпретации причин поведения.

**КАЗУАЛЬНЫЙ** — вытекающий из данного случая, обусловленный особенностями данного случая.

АТРИБУЦИЯ — (от англ. *attribute* приписывать, наделять) приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия. Необходимость А. обусловлена тем, что информация, которую может дать человеку.

*Большая психологическая энциклопедия*

Выделяют три основных фактора, которые влияют на нашу интерпретацию событий: фундаментальная ошибка атрибуции, погрешность наблюдателя и неправильная самооценка. Причину поведения можно объяснить или соотнести с определенным источником — внутренним или внешним и объяснить, таким образом, поведение, а также то, что привело к конкретному действию.

При рассмотрении делового общения в контексте вопроса, как мы интерпретируем окружающий нас мир, выявляется общая тенденция, которую назвали фундаментальной ошибкой атрибуции. Под ней понимается преувеличение значения личностных (диспозиционных) факторов в ущерб оценки влияния окружающей среды клиента. Фундаментальная ошибка атрибуции как психологический феномен восприятия человеком причин поведения другого человека часто оказывается ведущим в деловом общении, его незнание может привести к «провалу» переговорного процесса<sup>1</sup>.

Изменение человеческого поведения или мнения в результате давления, т.е. внешнего воздействия со стороны отдельных лиц или групп, готовность следовать чужому мнению, определяемое в социальной психологии как конформность, является одним из факторов, влияющих на деловое общение.

Влияние конформности необходимо принимать во внимание в анализе таких факторов, как учет единодушия взаимодействующих групп, приверженность своему первоначальному взгляду. Конформность связана с личностными качествами, в частности с общей и частной самооценкой, внушаемостью и др. Известно, что в коллективистских обществах, таких как Япония, Норвегия, Китай, конформность распространена больше, чем в индивидуалистических (США, Франция). Существуют и гендерные различия: женщины более склонны к конформизму.

Психология помогает осознать, в чем суть той или иной технологии общения. К примеру, умение получить утвердительный ответ, известное как «сократовский метод», также имеет психологическое обоснование. Метод состоит в том, что в деловой беседе нужно создать такую обстановку, чтобы собеседник с самого начала говорил только «да», что настроит его на последующие положительные ответы. Поэтому важно, чтобы у него не было возможности сразу ответить «нет». Позитивный метод утвердительных ответов находит подтверждение в исследованиях психологов. Психофизиологические механизмы нашей психики раскрывают сущ-

<sup>1</sup> Аронсон Э. Уилсон Т., Эйкерт Р. Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. СПб. : Прайм — ЕВРОЗНАК, 2004. 560 с.



ность этого феномена. Установлено, что когда человек говорит «нет», подсознательно на нейрофизиологическом уровне формируется установка на сопротивление и отталкивание других вариантов и предложений. В противоположность этому при слове «да» в крови появляются эндоморфины, «гормоны удовольствия», и человек психологически расслабляется, не так напряжен и готов к конструктивной положительной беседе. Зная психологические особенности общения, можно добиться того, что партнер по переговорам с удовольствием примет то решение, в котором заинтересована и другая сторона.

Психология помогает понять причины возможных неудач в общении. В частности, специалисты в области человеческих отношений рекомендуют вести переговоры в русле **интересов собеседника** и, более того, постараться помочь ему в решении его задач. Этот принцип психологически обоснован, поэтому ему надо следовать даже когда интересы не совпадают, проявляя при этом эмпатию и доброжелательность.

Психологические знания остаются востребованными в современном обществе и обуславливают необходимость изучения теоретических основ психологии для освоения практики делового общения в туризме и гостеприимстве. Изучение раздела способствует:

- лично-деятельностному осмыслению необходимости формирования важных качеств работника сферы гостеприимства и туризма;
- логическому мышлению;
- умению структурировать, психологически выделять главное при организации переговоров с партнерами и клиентами;
- способности к сопереживанию при оказании туристских услуг различным категориям населения.

### ***Цель и задачи раздела «Теоретические основы психологии общения в практике туризма и гостеприимства»***

**Целью** изучения раздела является ознакомление с базовыми психологическими знаниями для понимания теоретических основ психологии делового общения в туризме и гостеприимстве.

#### **Задачи раздела:**

- 1) рассмотреть психологию как науку о социальном взаимодействии и определить значение психологических знаний в практике делового общения;
- 2) представить характеристику основных направлений в психологии рассматривающих проблемы психологии общения;
- 3) рассмотреть психические процессы, свойства и состояния человека их проявления в процессе делового общения;
- 4) предложить задания, в том числе развивающего характера, позволяющие применить полученные знания при решении задач, свя-

занных с функциональным полем будущей профессиональной деятельности бакалавров, как теоретических, так и практических; особое место отводится заданиям развивающего характера, предполагающих самостоятельный поиск информации и творческий подход;

- 5) предложить направления и ресурсы развития знаний в области теоретических основ психологии общения в практике туризма и гостеприимства.

Материал раздела структурирован следующим образом.

1.1. Психология как наука о социальном взаимодействии

1.2. Психология личности

1.2.1. Психологическая структура личности в контексте практики делового общения.

1.2.2. Психология поведения личности в системе деловых отношений в сфере туризма и гостеприимства.

1.3. Психологические проблемы коммуникативистики в практике делового общения

## 1.1. Психология как наука о социальном взаимодействии

Кто желает съесть орех, должен разбить скорлупу.

*Плавт*

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть основными понятиями психологии как науки о социальном взаимодействии для эффективной деятельности в сфере туризма и гостеприимства.

**Задачи параграфа:**

- 1) рассмотреть основные понятия психологии как науки о социальном взаимодействии;
- 2) рассмотреть психические процессы, свойства и состояния человека, их проявления в процессе делового общения;
- 3) обеспечить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) сориентировать студентов на возможности расширения и углубления знаний по изучаемому разделу.

Психическое отражение внешнего мира, проявляющееся в социальном взаимодействии — это процесс, связанный с определенной потребностью человека и потому отражение внешнего мира всегда субъективно и зависит от особенностей субъекта. Это важная особенность нашей психики играет ведущую роль в общении.

Психическое отражение, в виде определенного состояния психики, всегда активно и соответствует особенностям личности. Свойства и состо-

яния человека, состояния психики выражаются в действиях, поступках, словах. Они проявляются в конкретных ситуациях, в том числе, конечно, и при решении профессиональных задач работников предприятий туризма и гостеприимства.

Знание рассматриваемых в этом параграфе психических явлений (психических процессов, психических состояний и психических свойств человека) дает возможность научно обосновать особенности поведения и сделать правильный выбор ежедневной тактики профессионального межличностного общения.

Психологические знания при решении вопросов делового общения особенно важны, они позволят студенту овладеть конкретными умениями в области деловых коммуникаций в сфере туризма и гостеприимства.

Для уяснения содержания параграфа необходима научная интерпретация, в практике делового общения, следующих понятий.

**Перцепция социальная** (от лат. *perceptio* — восприятие и *socialis* — общественный) — восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, социальных общностей, групп и т.п.). Под социальной перцепцией понимают целостное восприятие субъектом не только предметов материального мира, но так называемых социальных объектов (других людей, групп, классов, народностей и т.д.), социальных ситуаций и т.п.

Психология как наука о поведении, общении и мироощущении дает ответ на многие жизненные вопросы в том случае, если эти ответы даются не в примитивной житейской форме, но строго научно. Часто это довольно сложно, потому что психология пытается выразить то, что «словами невыразимо», как однажды отметил писатель Дж. Голсуорси. Интерпретировать «труднообъяснимое» — задача сложная, поэтому психология изобилует многочисленными научными терминами, которые, однако, должны быть освоены студентами для понимания психологии делового общения.

Психология занимает одно из центральных мест в системе науки и играет важную роль в объяснении принципов межличностной коммуникации, важнейшей особенностью которой признается способность человека «принимать роль другого». В известной классификации наук, предложенной академиком Б.М. Кедровым, психология расположена в середине условного треугольника, углы которого отведены философии, общественным наукам и естествознанию. Между полюсами философии и естествознания расположены математические науки, между естествознанием и общественными науками — технические науки и медицина, а между общественными науками и философией — педагогика (рис. 1.1.1).



**Рис. 1.1.1.** Треугольник наук (по Б.М. Кедрову)

Психология пришла к нам из глубины веков, это наука древняя. Человек издавна задумывался над тем, кто руководит им, определяет его поступки и желания, обеспечивая его жизнедеятельность. Возникающие при повседневном общении чувства любви, ненависти, страдания оставались непонятными и неясными. Эмоции человека: гнев, печаль, страх и радость, которые впоследствии в психологии были обозначены как базовые, не находили своего объяснения. Поскольку не было возможности оценить эти явления органами чувств, их приписывали существованию в человеке некоей субстанции, отделенной от тела, но в то же время живущей совместно с телом. Это была душа. Все необъяснимое в человеке относили к душе.

На протяжении длительного времени (более 20 столетий) до XVII в. психология выступала и развивалась как наука о душе. Человечество жило с этой верой и признавало наличие души. Но научная мысль не могла оставаться равнодушной к тому, что признаваемый объект психологии невозможно исследовать существующими научными методами. С развитием естественных наук началась новая эра в развитии психологических знаний — естественнонаучное направление. Понятие «душа» в философии и медицине вытеснило другое понятие — «психика». Оно возникло из древнегреческого языка, в котором душа обозначалась как «психе», это слово было связано с именем Психеи<sup>1</sup>. Произошла замена не только терминов, но и понятий. В связи с материалистическим подходом к пониманию мира, признанием принципа детерминизма, согласно которому все в природе порождается действием материальных причин и законов, основа психики стала рассматриваться в контексте материальности психических процессов, обусловленных функцией определенных отделов мозга.

<sup>1</sup> В древнегреческой мифологии Психея была олицетворением души, дыхания; представлялась в образе бабочки или девушки с крыльями бабочки. В мифе, изложенном Апулеем, Психея — супруга Амура.

Выделение психологии в самостоятельную отрасль науки связано с открытием В. Вундтом<sup>1</sup> в 1879 г. первой в мире лаборатории экспериментальной психологии в Лейбцигском университете. В России лаборатория экспериментальной психологии открыта шестью годами позднее В.М. Бехтеревым<sup>2</sup>.

Со временем общеприятным стало следующее определение: психология (от греч. *psyche* — душа, дух, сознание и *logos* — учение) — это наука о внутреннем, душевном мире человека: об ощущениях и восприятиях, представлении и воображении, мыслях и чувствах, сознании и воле, о неповторимом психическом складе личности каждого человека.

Традиционно психику рассматривают как свойство живой высокоорганизованной материи, заключающееся в способности отражать своими состояниями окружающий объективный мир в его связях и отношениях. Психика включает в себя субъективные явления (процессы, состояния, свойства), это образ объективного мира, представленный в субъективной трансформации, через субъективные элементы внутреннего опыта человека. Психическое отражение внешнего мира — это процесс, связанный с определенной потребностью конкретного человека (необходимость совершения действия, поступка, познания мира), поэтому отражение внешнего мира будет всегда субъективно и зависит от особенностей субъекта.

Психическое отражение в виде определенного состояния психики всегда активно и соответствует особенностям личности, потому внешний мир представляется в сознании индивидуума не простым его зеркальным отражением. Через такие субъективные понятия, как ощущения и восприятие, внимание и память, воображение, мышление, речь, осуществляется процесс познания. Через психические свойства и состояния человека (потребности, мотивы, цели, интересы, воля, эмоции, склонности и др.) обеспечивается деятельность, в том числе общение, что, в конечном счете, формирует условия для функционирования человека в обществе.

В психологии рассматриваются следующие психические явления: психические процессы, психические состояния и психические свойства. Под психическим процессом понимается совокупность определенных психофизиологических действий, констант в организме (включая и мозг как часть тела), обеспечивающих динамическое отражение реальной действительности (отражаемого) через различные формы психических проявлений, которые всегда имеют начало, развитие и завершение в виде определенной

<sup>1</sup> Вильгельм Максимилиан Вундт (нем. *Wilhelm Maximilian Wundt*) (1832–1920) — немецкий врач, физиолог и психолог.

<sup>2</sup> Владимир Михайлович Бехтерев (1857–1927) — выдающийся русский психиатр, невропатолог, физиолог, психолог, основоположник рефлексологии и патопсихологического направления в России.

реакции. Психический процесс формируется под влиянием как факторов отражаемой действительности, так и личностных факторов (факторов контекста). Психические процессы различной быстроты и интенсивности протекают постоянно на протяжении жизни и обеспечивают функционирование индивидуума. Можно выделить познавательные, эмоциональные, волевые и др. психические процессы, которые в своей совокупности синтезируют и обеспечивают психическое состояние и психические свойства личности и позволяют обеспечить социальное взаимодействие.

Психическое состояние — это состояние личности на познавательном, эмоциональном, волевом и др. уровнях, обеспеченное определенными психическими процессами. Психическое состояние характеризует состояние психики в целом и выражается бодростью, чувством страха, уныния, угнетенности и т.д.

Психические свойства личности многообразны и представляют определенный уровень деятельности и поведения, существенные особенности личности, обусловленные психическими процессами. Уровень деятельности выражается в определенном состоянии активности личности. Можно выделить психические свойства, обусловленные познавательными, эмоциональными, волевыми и др. психическими процессами. К эмоциональным свойствам относятся страстность, нежность, чуткость, наблюдательность, гибкость ума. К волевым — настойчивость, решительность и т.д. Психические свойства выявляют особые качества личности, ее неповторимость, уникальность. Единство высших психических функций образует сознание человека. Знание функций психики позволяет изучить теорию и освоить практику делового общения в турризме.

«Я обнаружил, что большинство людей на самом деле не хотят разделять твоих эмоций. Они желают поделиться своими переживаниями, чтобы потом вы подтвердили, что испытываете то же самое».

*Питер Гитерс, американский издатель, сценарист, продюсер, журналист и писатель.*

Свойства и состояния человека, состояния психики, выражаются в действиях, поступках, словах, проявляются в конкретных ситуациях при решении жизненных задач. Знание о них позволяет сделать правильный выбор поведения и ежедневной тактики межличностного общения.

Многочисленные школы психологической мысли, нашедшие преломление и в психологии делового общения, существующие сейчас, сформированы под влиянием трех направлений, господствовавших в первой половине XX века. К таким основным направлениям в психологии относятся фрейдизм, бихевиоризм и гештальтпсихология, которые в свое время были прогрессивными психологическими школами, поскольку их основоположники пытались найти выход из создавшегося кризиса психологической мысли.

В психоаналитическом направлении психологии, основанном на достижениях теории З. Фрейда<sup>1</sup>, сознанию противопоставляется бессознательная психика<sup>2</sup>. С позиции фрейдизма все психические акты, поведение человека обусловлены энергией сексуальных влечений. Бессознательные сексуальные влечения являются иррациональными и враждебными по отношению к сознанию, которое противоречит сущности человека. Сознание представляет собой преграду для раскрытия внутреннего мира человека. Прорываясь через преграды сознания, бессознательная психика проявляется в депрессиях, неврозах и других психосоматических нарушениях. Противопоставление сознанию бессознательную психику уравнивает человека с животным миром, где в большей степени властвуют физиологические законы бытия (К. Хорни<sup>3</sup>, Г. Салливан<sup>4</sup> и др.).

«Мы встречаем только тех, кто уже существует в нашем подсознании...»

*Зигмунд Фрейд*

Работы Уолтера Пилсбери<sup>5</sup> определили психологию как науку о поведении. Считается, что новая школа поведенческой психологии (бихевиоризм) возникла в 1913 г., когда Джон Уотсон<sup>6</sup> опубликовал доклад «Психология с точки зрения бихевиориста», подытожив в нем исследования своих предшественников. Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) — одна из психологических школ, которая внесла в свое время позитивный вклад в развитие науки. Началась эра изучения поведения, и через него трактовать все явления душевной жизни. Психические процессы стали определяться в терминах видов поведения, к которым они ведут. Поведение рассматривалось как совокупность психических реакций на стимулы внешней среды, значит, было доступно для наблюдения и изучения. Стимулами можно было манипулировать и добиваться определенных реакций, это было особенно востребовано в педагогической практике. В основе бихевиоризма как направления психологии усматриваются разработки отече-

<sup>1</sup> Зигмунд Фрейд (Sigismund Schlomo Freud) (1856–1939) — австрийский психолог, психиатр и невролог.

<sup>2</sup> Подробнее см. *Фрейд З.* О психоанализе. Пять лекций // Хрестоматия по истории психологии. М., 1980.

<sup>3</sup> Карен Хорни (англ. *Karen Horney*) (1885–1952) — американский психоаналитик и психолог, одна из ключевых фигур неофрейдизма.

<sup>4</sup> Гарри Стек Салливан (англ. *Harry Stack Sullivan*) (1892–1949) — американский психолог и психиатр, представитель неофрейдизма, основатель интерперсонального психоанализа.

<sup>5</sup> Уолтер Пилсбери (англ. *Pillsbury Walter Bowers*) (1872–1960) известен как историк психологии. В его работе «История психологии» (History of psychology) подробно описано развитие психологии из философии.

<sup>6</sup> Джон Бродес Уотсон (англ. *John Broadus Watson*; 1878–1958) — американский психолог, основатель бихевиоризма.

ственных ученых И.М. Сеченова<sup>1</sup>, И.П. Павлова<sup>2</sup>, В.М. Бехтерева о рефлекторной составляющей высшей нервной деятельности, в том числе сознания. Поведение противопоставляется сознанию и понимается как совокупность связей «стимул — реакция», что сводит и объясняет все разнообразие поведения человека к чисто физиологическим параметрам. Необихевиористы продолжили изучение биологических процессов, обуславливающих сенсорный «вход» и моторный «выход» в физиологической деятельности организма (Э.Ч. Толман<sup>3</sup>, К.Л. Халл<sup>4</sup>). Однако свести все многообразие психических реакций и психических состояний человека к поведенческим проявлениям невозможно.

В 1912 году немецкий психолог М. Вертгеймер<sup>5</sup> (1880—1943) опубликовал статью «Экспериментальное исследование движения», положив начало новому направлению в психологии — гештальтпсихологии.

«Мышление заключается в усмотрении, осознании структурных особенностей и структурных требований; в действиях, которые соответствуют этим требованиям и определяются ими, и тем самым в изменении ситуации в направлении улучшения ее структуры...».

*Макс Вертгеймер*

Было доказано, что вполне возможно в научных исследованиях «отправляться не от элементов и частных отношений между ними, не от анализа к синтезу, а рассматривать другие связи и признать, что целое не выводится из отдельных элементов, а напротив, то, что проявляется в отдельной части, определяется внутренним структурным законом всего целого». И хотя человеческий организм и состоит из отдельных органов и систем, но человек функционирует по своим специфическим законам, в то время как отдельные органы функционируют по законам, присущим всему организму. И познать человека через его отдельные органы невозможно, необходима методология, опирающаяся на признание цельности человека.

<sup>1</sup> Ива́н Миха́йлович Се́менов (1829—1905) — выдающийся русский физиолог, учёный-энциклопедист, психолог, патолог, анатом, гистолог, токсиколог, культуролог, антрополог, естествоиспытатель, химик, физико-химик.

<sup>2</sup> Ива́н Петро́вич Па́влов (1849—1936) — русский учёный, физиолог, создатель науки о высшей нервной деятельности; основатель крупнейшей российской физиологической школы; лауреат Нобелевской премии в области медицины и физиологии (1904) за работу по физиологии пищеварения.

<sup>3</sup> Толмен Эдвард Чейс (англ. *Richard Chace Tolman*) (1886—1959) — американский психолог, создатель «когнитивного» (или «молярного») необихевиоризма.

<sup>4</sup> Кларк Леонард Халл (англ. *Clark Leonard Hull*) (1884—1952) — американский психолог, представитель необихевиоризма, профессор психологии.

<sup>5</sup> Макс Вертгеймер (нем. *Max Wertheimer*) (1880—1943) — один из основателей гештальтпсихологии, автор книги «Продуктивное мышление».



Гештальтпсихология рассматривает психические процессы, акты, поведение как результат восприятия неких целостных психических структур (гештальтов). Поведение определяется осознанием этих структур, которые носят универсальный характер и проявляются в любых формах.

С середины 30-х гг. прошлого века появляются такие психологические концепции, как гуманистическая, в том числе экзистенциальная, психология в лице К. Роджерса, А. Маслоу, Г. Олпорта, Р. Мея, Э. Фромма, когнитивная психология (У. Найсер, А. Пайвио) и др. направления, которые в большей степени раскрывают значение социальных потребностей человека в его связи с окружающим миром.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на понимание*

1. Дайте объяснение сущности психологии как науки о социальном взаимодействии. Как вы оцениваете роль психологии в вашей будущей профессиональной деятельности?
2. Назовите и дайте характеристику психическим процессам, свойствам и состояниям человека, их проявлениям.
3. Охарактеризуйте основные научные дисциплины, предполагающие свой специфический ракурс рассмотрения феномена коммуникации.

#### *Задания на анализ*

1. Дайте оценку психологическим особенностям общения с потребителями туристских услуг из разных групп населения с различными социодемографическими и психолого-поведенческими характеристиками (студенческая молодежь, семьи с маленькими детьми, инвалиды).
2. Подберите диалог из художественной литературы как иллюстрацию к проявлению конформности. Проанализируйте психологические механизмы социального взаимодействия

#### *Задание на применение*

Конформизм — это плохо, потому что это отсутствие собственного мнения, конформизм — это хорошо, поскольку это следование сложившимся нормам, правилам. Каково ваше мнение? Напишите короткое эссе.

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области психологии как науки о социальном взаимодействии***

- Позитивное воздействие на ваши способности общаться в коллективе окажет *социально-психологический тренинг*. Это одна из форм активного обучения, проводится обязательно в группе. Посещая

тренинг, вы будете активно общаться с членами учебной группы, а также анализировать свое поведение в ней и поведение других членов группы.

### Литература

1. *Аронсон Э.* Общественное животное. Введение в социальную психологию. СПб. : Прайм–ЕВРОЗНАК, 2006. 416 с.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры : Психология человеческой судьбы / Пер. с англ. Минск : ООО «Попурри», 2000. 512 с.
3. *Ждан А.Н.* История психологии: От Античности до наших дней: Учебник для вузов. Изд. 7-е испр. и доп. М. : Академ. проект : Фонд «Мир», 2007. 576 с.
4. *Климов Е.А.* Психолог. Введение в профессию : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии. М. : Академия, 2007.
5. Психолого-педагогический словарь. Сост. Е.С. Рапацевич. Минск : Современное слово, 2006. 928 с.
6. *Фромм Э.* Бегство от свободы. Пер. с англ. А. Лактионова. М. : АСТ, 2009. 284 с.
7. *Шейнов В.П.* Искусство управлять людьми. М. : АСТ, Минск: Харвест, 2007. 512 с. (Библиотека практического психолога).
8. Официальный сайт Международной академии психологических наук. <http://www.marп.su> (дата обращения: 01.06.2014).

## 1.2. Психология личности

«Легче познать людей вообще,  
чем одного человека в частности».  
*Ф. Ларошфуко*

**Цель параграфа** — дать студентам ясное представление о сути личности, ее основных подструктурах и содержании; показать необходимость учета психологии личности в процессе делового общения применительно к сфере туризма и гостеприимства.

### **Задачи параграфа:**

- 1) рассмотреть и проиллюстрировать основные понятия темы: психология личности в контексте практики делового общения в туризме и гостеприимстве;

- 2) рассмотреть психологическую структуру личности и психологию ее поведения в системе деловых отношений в сфере туризма и гостеприимства;
- 3) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера.

**Психологическая структура личности** — это сложное психическое образование, включающее в себя ряд уровней. Нижний уровень имеет биологически обусловленные свойства и качества личности. Второй уровень включает в себя личностные особенности протекания познавательных психических процессов. Третий уровень — это опыт, обусловленный социальными факторами, он состоит из знаний, умений, навыков и привычек личности. Четвертый уровень — это направленность личности как устойчивая система мотивов.

**Направленность личности** — система побуждений, определяющая избирательность отношений и активность человека. Это психическое свойство, в котором выражается мотивационно-потребностная сфера личности, проявляется в том числе в общении с деловым партнером.

### 1.2.1. Психологическая структура личности в контексте практики делового общения

«В жизненных правилах человека  
сказывается вся его суть».

*Люк де Клапье Вовенарг,*  
знаменитый французский философ, моралист и писатель XVIII в.

Что значит с психологической точки зрения человек как личность?

**Личность в психологии** — это не столько физическая, сколько социально-психологическая категория, тесно связанная с пониманием и осмыслением таких понятий, как «человек», «индивид», «субъект деятельности», «индивидуальность», «личностный смысл» и их соотношением.

Эти понятия различны по содержательным характеристикам и включают свой психологический аспект.

**Человек** — это понятие видовое, оно включает в себя две взаимосвязанные системы: биологическую и психическую, духовную. Каждая из этих систем в свою очередь состоит из подсистем и отдельных феноменов.

В своем физиологическом и психическом развитии человек проходит несколько стадий: перинатальный период, младенчество, детство, отрочество, юность, взрослость, старость. При этом человек как социальное существо наделен сознанием и самосознанием, благодаря которым способен не только сознательно отражать картину мира, но и преобразовывать этот мир в соответствии со своими потребностями, интересами и ценностями.

**Индивид** — это отдельный, единично взятый человек как природное существо и конкретный представитель человеческой общности, группы или общества.

**Индивидуальность** — это совокупность черт, отличающих данного конкретного человека от всех других, своеобразие психики и личности индивида, ее неповторимость.

**Субъект деятельности** — это активно действующий субъект, главной чертой которого является сознание.

Это понятие объединяет биологическое и социальное начало человека. Оно определяет возможность познания картины мира, формирования целенаправленности и соответствующие целям сознательные действия, поступки, деятельность и поведение в целом. Эволюция и социальное развитие человека были бы невозможны без субъекта деятельности.

**Личностный смысл** представляет собой индивидуализированное отражение действительности, выражающее отношение человека к значимым объектам его деятельности и общения.

Личностный смысл проявляется в осознаваемой значимости для субъекта тех объектов и явлений окружающего мира, которые представляют для него жизненный смысл. Личностный смысл определяется содержательной связью с конкретными мотивами, потребностями и ценностями личности.

**Личность** в отечественной психологии понимается как системное, многоуровневое, иерархически организованное, полифункциональное, разно содержательное психическое образование человека, которое характеризует его как активного субъекта деятельности и общения, субъекта познания и преобразования действительности<sup>1</sup>. Личность — это дееспособный член общества, осознающий свою роль в нем<sup>2</sup>.

Личность характеризует человека как социальное существо. Это человек как субъект социальных отношений и сознательной деятельности, который занимает определенное место в системе социальных отношений и выполняет конкретный вид деятельности в соответствии с присущими ему индивидуальными и социально-психологическими особенностями.

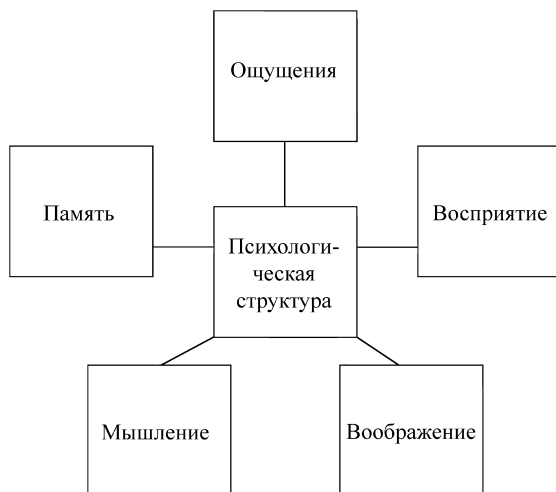
### ***Представления о структуре личности***

Биологическая подструктура личности, представляющая ее низший уровень, включает в себя врожденные характеристики: возрастные, половые, особенности темперамента и задатки как анатомо-физиологические особенности человека.

<sup>1</sup> Психология и педагогика. Под общ. ред. В.А. Сластенина, В.П. Каширина. М. : Юрайт, 2013.

<sup>2</sup> Рамси Н., Харкорт Д. Психология внешности. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2009. С. 256.

Психологическая структура охватывает индивидуальные проявления ощущений, восприятия, памяти, мышления, воображения (рис. 1.2.1.1).



**Рис. 1.2.1.1.** Психологическая структура личности

Высший уровень развития личности представляет направленность, которая формируется под влиянием воспитания и отражает уклад жизни в обществе.

**Направленность личности** — это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно не зависящих от наличных ситуаций.

Направленность отражается в доминирующих влечениях, потребностях, стремлениях, интересах, склонностях, убеждениях, идеалах, мировоззрении и целях (рис. 1.2.1.2).

Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется в онтогенезе в процессе обучения и социализации, выступает как свойство личности, проявляющееся в мировоззренческой, профессиональной направленности, в деятельности, связанной с личным увлечением, занятием чем-либо в свободное от основной деятельности время (например, рисованием, спортом, рыбалкой и т.д.).

**Влечение** — это непосредственное эмоциональное переживание, психическое состояние, выражающее недостаточно осознаваемую биологическую форму потребности.

**Потребности** — это нужда личности в чем-то, лежащем вне ее.

В потребности проявляется связь личности с окружающим миром и ее зависимость от него. Осознанная потребность выражается в желании и влечении к чему-либо.

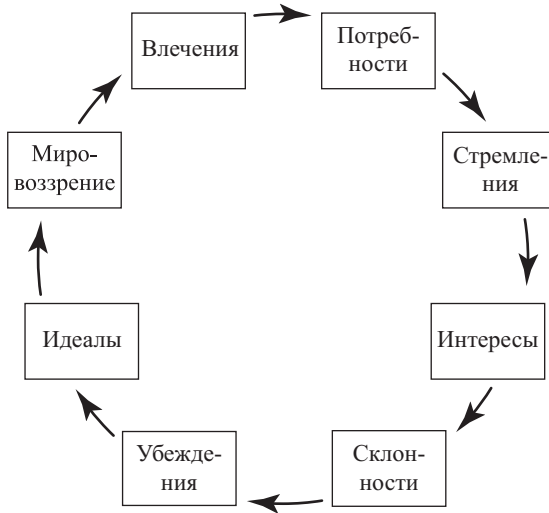


Рис. 1.2.1.2. Направленность личности

**Стремление** — это форма направленности, возникающая в момент включения волевого усилия.

**Интерес** — это форма проявления познавательной потребности, которая обеспечивает направленность личности на осознание целей деятельности.

Интересы представляют собой важную побудительную силу, направленную на познание окружающей действительности.

**Склонность** — устойчивое желание заниматься выполнением определенной деятельности. Как правило, склонность выступает предпосылкой развития тех или иных способностей.

**Идеал** — это стремление человека или идеально существующий в сознании образ желаемого, к чему человек стремится.

**Мировоззрение** — это сложившаяся система взглядов на окружающий мир, место и роль человека в нем, отношение к природе, к обществу, к самому себе.

**Убеждение** — это система мотивов личности, в основе которых лежат осознанные потребности, побуждающие личность действовать в соответствии с ними.

**Мотивы** — это побуждения, которые направляют и организуют определенную деятельность.

**Цель** — конечный, желаемый результат определенного действия или деятельности.

Одним из ведущих признаков в структуре личности является наличие **сознания и самосознания**.

**Сознание личности** — это осознание человеком внешнего окружающего и внутреннего собственного мира.

Возникновение сознания человека детерминировано его социальной природой.

**Самосознание** — это высший уровень развития сознания человека как личности, основа формирования его умственной активности и самостоятельности личности в ее суждениях, оценках, отношениях, действиях и поступках.

Самосознание — это осознание личностью своих возможностей в конкретных условиях жизни и деятельности.

С развитием сознания совершенствуется познание окружающего мира и себя в этом мире, развитие личности.

### **Самоанализ, самооценка как начало развития личности**

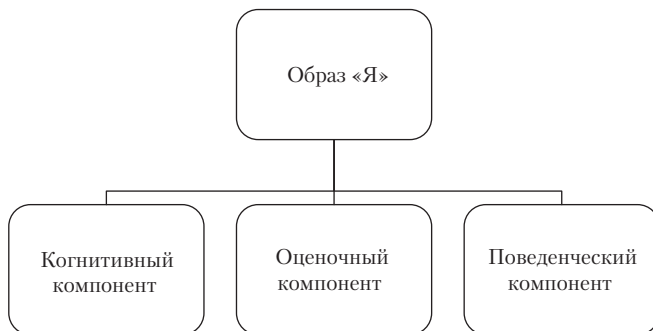
Являясь социальным существом, человек с самого начала своей жизни включен в различные социальные группы и взаимодействия. Первоначальный опыт общения в социуме человек получает в семье. Затем этот опыт расширяется, обогащается, в результате чего происходит процесс социализации личности.

Социализация тесно связана с самовосприятием, осуществляемым через самоанализ личности (табл. 1.2.1.1).

Самоанализ позволяет повысить самооценку личности, сформировать чувство собственного достоинства, учит быть толерантным по отношению к другим. Взаимодействуя и общаясь с другими людьми, человек как личность ощущает себя субъектом своих возможностей и выражает свое «Я».

**Образ «Я»** (представление о самом себе) — это относительно устойчивая, не всегда осознаваемая система представлений человека о самом себе.

Представление о самом себе позволяет человеку определенным образом относиться к самому себе и другим. Образ «Я» складывается из трех компонентов (рис. 1.2.1.3).



**Рис. 1.2.1.3.** Образ «Я»

## Характеристика компонентов самовосприятия

Компоненты самовосприятия	Характеристика
<b>Восприятие своей внешности</b>	Человек должен принимать свой внешний облик как данность, как то, что у него есть от рождения. Важно, чтобы человек любил себя таким, каков он есть. Может возникнуть вопрос: какое значение для формирования навыка самоанализа имеет внешний вид человека. На самом деле имеет, и очень большое, потому что человек, недовольный своей внешностью, не любящий свой физический облик, не может объективно оценить свои действия, анализировать мысли. Внешность — это то, чем обладает каждый человек независимо от пола, возраста, расовой и этнической принадлежности. Это то, что осознанно, а большей частью неосознанно, влияет на его восприятие самого себя, других, на его мироощущение [8].
<b>Интроспекция</b>	Самонаблюдение своего внутреннего мира.
<b>Общение с собой</b>	Способствует проникновению в свой внутренний мир: ощущению своих переживаний, анализу и пониманию состояний, которые человек испытывает в тот или иной момент.
<b>Результаты своей деятельности</b>	Человек всегда оценивает то, что он сделал. В результате у него формируется самооценка, которая также может быть разной: адекватной и неадекватной (завышенной или заниженной).
<b>Свое поведение</b>	Оценивается самим человеком и окружающими его людьми. В поведении человека проявляется его отношение к другим людям, самому себе и той деятельности, которой он занимается.
<b>Восприятие себя окружающими людьми</b>	Каждому человеку очень важно, что думают о нем окружающие. В общении друг с другом люди узнают о чувствах, особенностях поведения друг друга, возможно, о вредных привычках, о которых они сами не всегда знают.
<b>Идентификация</b>	Соотнесение себя с другими людьми. Люди, наблюдая за другими, лучше познают себя. Иначе говоря, «вглядываясь» в особенности личности другого человека, мы как бы говорим себе: «А я это могу сделать намного лучше!», «Получится ли так у меня?», «Нет, я так бы не смог!» и т.д. То есть в одних случаях, соотнося себя с другими, мы утверждаемся в своих возможностях, в других — сомневаемся, в третьих — выражаем неуверенность. Это способ самовосприятия, самоанализа личностных качеств.



**Когнитивный компонент** — представление о своей внешности, способностях, потенциальных возможностях, социальной значимости.

**Оценочный компонент** — это отношение к самому себе, которое выражается в самоуважении, самокритичности, самоуничижении, себялюбии и т.д.

Степень адекватности образа «Я» связана с развитием личности и проявляется в самооценке, которая позволяет сравнить себя с другими, обнаружить расхождения и породить желание (мотивацию) к самосовершенствованию.

*Адекватная самооценка* личности дает правильное соотношение возможностей и постановку перед собой достижимых целей.

*Неадекватные самооценки* — завышенная и заниженная — являются источником фрустраций и межличностных конфликтов.

*Завышенная самооценка* затрудняет общение и не позволяет адекватно оценить партнера и процесс общения в целом. Личность с завышенной самооценкой характеризуется идеализированным образом себя, высокомерием, неуважительным отношением к другим, завышением своих возможностей, способностей и своей ценности для других, для общества.

*Заниженная самооценка* — это оценка ниже реальных возможностей личности, которая приводит к робости, неуверенности, отсутствию дерзаний, невозможности реализовать себя при вполне благоприятных условиях.

**Поведенческий компонент** — проявление в поведении представлений о себе и отношения к себе. В поведении проявляется активность, находчивость, бодрость, чувство юмора, общительность, желание идти на контакт.

Развитие личности может затрудняться наличием механизма психологической защиты, который, с одной стороны, защищает человека от депрессии, стрессов и фрустраций, а с другой — может помешать правильной самооценке и тем самым затормозит мотивацию к саморазвитию.

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Задания на понимание*

1. Что значит быть личностью с психологической точки зрения?
2. Можно ли назвать личностью годовалого ребенка, матерого преступника?
3. Что включает в себя понятие «самовосприятие»?
4. Каковы основные составляющие образа «Я»?
5. Психология изучает механизмы и закономерности развития и поведения человека или группы в контексте осуществляемой ими деятельности. Как вы думаете, что означает «личность как субъект деятельности» (А.Н. Леонтьев)?
6. Как вы понимаете, что такое быть личностью? Расскажите, в чем разница между понятиями «человек», «личность», «индивидуальность»?

7. Известный психолог Карл Юнг выделил два типа личностей — экстраверты и интроверты и определил их различия в зависимости от той или иной функции (мыслительной, эмоционально-чувствующей, ощущающей и интуитивной). Как вы думаете, какими психологическими особенностями характеризуются выделяемые типы и какие функции в большей степени находятся под сознательным контролем, а какие — вне сознательного контроля?

8. Какими науками изучается проблема личности, и какую позицию в изучении данной проблемы занимает психология?

### *Задания на анализ*

1. У каждого человека, живущего среди людей, есть потребности в общении, понимании и уважении. Бывают случаи, когда при общении с собеседником вас не понимают? Как вы думаете, почему?

2. Ваш клиент интересуется летним отдыхом в Финляндии. Какие цели, мотивы и интересы, по вашему мнению, могут побудить клиента к такому выбору?

3. В чем специфика делового (MICE) туризма и какую роль играет деловое общение в нем?

4. На основе теории личности Зигмунда Фрейда, получившей название психодинамическая теория личности, сформировалось одно из наиболее известных в психологии направлений, как оно называется? Какие сферы выделил З. Фрейд в психике человека, какая из них самая глубинная и значимая область разума?

5. Общение — специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми. В психологии общения выделяют три класса основных функций, назовите их и определите, что относится к средствам общения?

6. В психологии выделяют адекватный, заниженный или завышенный уровень самооценки. Как вы думаете, какие особенности в поведении могут проявиться в зависимости от характера самооценки личности?

7. Важное место в системе направленности личности принадлежит мировоззрению, убеждениям и идеалам личности. Человек имеет и потребности, в том числе социальные. Какую роль играют социальные потребности в контексте туризма и в чем они выражаются? Что значит «осознанные и неосознанные мотивы личности»?

### *Ситуационные задачи*

1. Вы ведете переговоры и не удовлетворены отношением партнера по бизнесу к делу или его поведением. Ваша цель — высказать критическое замечание в его адрес, не обидев партнера. Как вы это сделаете?

2. Как вы поступите в ситуации общения с людьми, присутствие которых вызывает у вас дискомфорт?

3. **Рекомендуется для парной работы в аудитории.** Представьте себе, что один из вас — агент туристического агентства, другой — клиент. **Агент:** под-

готовьтесь к общению с клиентом, ориентиры которого при определении туристской дестинации не ясны, задан только бюджет. Приготовьте примерные вопросы, которые вы обязательно должны задать. **Клиент:** у вас не слишком большой опыт путешествий, бюджет ограничен, но эта поездка для вас очень важна, ваша цель — получить удовлетворяющую вас консультацию специалиста и соответствующее вашим представлениям туристское предложение.

### *Темы эссе*

1. «Как я привлеку собеседника к общению на интересующую меня тему?»
2. «Почему большинство людей предпочитает больше говорить, чем слушать?»

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области психологии делового общения в сфере туризма и гостеприимства***

- Углубить свое понимание психологии личности вы можете, посещая специальные тренинги, к примеру, такие: «Личность руководителя», «Что такое психика и как она работает», «Бессознательное и его влияние на выбор человека» и др.
- Полезны посещения тренингов по личностному росту и формированию навыков делового общения.

### **Литература**

1. *Ананьев Б.Г.* О проблемах современного человекознания. М. : Наука, 1977.
2. *Андреева Г.Н.* Социальная психология. М., 1988.
3. *Вересов Н.Н.* Психология управления. М. : Модэк, 2001.
4. *Выготский Л.С.* Собрание сочинений: В 6-ти т. Т. 2. Проблемы общей психологии. Под ред. В.В. Давыдова. М. : Педагогика, 1982.
5. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М. : Наука, 1984.
6. *Платонов К.К.* Структура и развитие личности. М. : Наука, 1986.
7. Психология и педагогика. Под общ. ред. В.А. Слостенина, В.П. Каширина. М. : Юрайт, 2013.
8. *Рамси Н., Харкорт Д.* Психология внешности. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2009.
9. *Узнадзе Д.Н.* Психологические исследования. М., 1966.

### 1.2.2. Психология поведения личности в системе делового общения в сфере туризма и гостеприимства.

«Человек успешно изобретал  
разные орудия. Но с доисторических  
времен орудием человека был человек»  
С.Е. Лец

**Цель параграфа** — ознакомить студентов с особенностями поведения и индивидуально-психологическими характеристиками личности в системе делового общения.

**Задачами параграфа являются:**

- 1) дать определение понятий, которые раскрываются в данном параграфе;
- 2) раскрыть содержательные компоненты «Я-концепции» личности, определяющие поведение человека в процессе делового общения;
- 3) показать студентам значимость учета психологических особенностей личности для успешной организации делового общения в туризме и гостеприимстве;
- 4) сформировать первоначальные умения в установлении связи между поведением и психологическими характеристиками личности партнера по деловому общению;
- 5) проконтролировать результаты изучения материала параграфа.

**Поведение** — это продукт субъективных восприятий личности. В реальной жизни другой человек воспринимается нами не только по его действиям и поступкам, но и по манере его общения, выражения мыслей, позам, взглядам, репликам и др. В поведении проявляется профессионализм человека, его мировоззрение, установки, мотивы, ценностные ориентации и воспитание. В результате поведение партнера воспринимается как ценностно-нормативный комплекс, представляющий модель или паттерн социального поведения.

Поведение специалистов в деловом общении в контексте туризма можно разделить на два противоположных типа: сотрудничество и конкуренцию.

**Сотрудничество** в деловом общении предполагает собой такой тип поведения, когда партнеры по бизнесу вместе участвуют в общем деле, при этом удовлетворяются интересы другой стороны и собственные. Для деловых партнеров в сотрудничестве одинаково значимо достижение конкретного результата, сохранение и укрепление дальнейших деловых взаимоотношений. Более того, в ситуации сотрудничества обе взаимодействующие стороны остаются в двойном выигрыше: каждая из сторон удовлетворяет свои деловые интересы, к тому же взаимодействующие стороны развивают дальнейшие взаимоотношения.

**Взаимодействия в ситуации конкуренции** (соперничество) партнеров будет направленно на достижение наивысших выгод преимущественно для своих интересов, получение результата только для себя. При этом интересы другого партнера по деловому общению игнорируются, не учитываются. Это активный индивидуалистический тип поведения. Конкуренция может привести к доминированию, выигрышу, победе одного партнера над другим. В конкуренции проявляется естественная потребность менеджера отстаивать свои интересы, позицию, точку зрения, чтобы достигать конкретных результатов как итог высокой активности.

Такой тип поведения в условиях рыночных отношений — не редкость. Практика бизнеса свидетельствует, что сотрудники, склонные к соперничеству, способны к волевым действиям, а возможно, и к принуждению других принимать предложенным ими решения. Вообще такая ситуация в деловом общении — это путь к конфликтам.

Если рассматривать выбор стратегии поведения не как ситуативное действие, детерминированное обстоятельствами, а как стабильную, устойчивую характеристику личности, тогда ответ на вопрос о том, что более продуктивно в деловых отношениях с другими партнерами: конкуренция или сотрудничество, будет совершенно иным. Дело в том, что конкуренция стимулирует активность, инициативу, напористость в достижении целей, но при этом игнорирует интересы партнера по бизнесу.

Однако общая мировая тенденция гуманизации общества, управления бизнесом и экономикой, образованием свидетельствуют о том, что особую ценность в новых условиях приобретает готовность сотрудничать с партнерами, налаживать совместную деятельность, находить взаимовыгодные компромиссы.

Возможности управления и влияния на сознание и поведение человека могут быть связаны с действиями ряда бессознательных факторов. Наиболее распространенными с точки зрения социально-психологического влияния являются установки и стереотипы.

**Установка** — это занятая позиция, как правило, неосознаваемая готовность в определенной реакции на объекты и субъекты окружающей действительности.

Термин «установка» в психологию ввел Д.Н. Узнадзе<sup>1</sup>. В его концепции установка — это предшествующая поведенческим или психическим актам человека готовность определенным образом действовать в конкретной ситуации [9].

Когда люди спрашивают о чьих-то установках, они имеют в виду убеждения и чувства, возникающие в связи с каким-нибудь человеком или событием и, как следствие, готовность вести себя определенным образом.

<sup>1</sup> Узнадзе Д.Н. (1886—1950) — грузинский советский психолог и философ, разработавший общепсихологическую теорию установки.

Установки — очень эффективный способ оценки партнера по общению. Оценивая установки, человек обращается обычно к одному из трех параметров: действиям, мыслям, эмоциям.

Учитывая и оценивая установки и индивидуально-психологические свойства личности, можно лучше понять проявления чувств, действий, мыслей и особенности поведения.

Наличие установки способствует определению конкретных потребностей в конкретных ситуациях и выбору эффективных способов их удовлетворения как зафиксированных прошлым опытом в установке. Установка может формироваться не только в результате собственного опыта, но и стихийно или в результате целенаправленного взаимодействия.

**Позиционность** — существенная особенность психической активности личности. Однако в отношении различных объектов и ценностей у личности может выработаться и зафиксироваться положительная или отрицательная установка.

**Положительная установка** по отношению к знакомому, любимому человеку позволяет подсознательно не видеть недостатков, не слышать неприятной информации о человеке. Эта причина лежит в основе взаимодействия в ходе делового общения.

**Негативная установка** создает барьер в общении, нежелание слышать аргументы, недоверие. Положительная установка, наоборот, способствует безоглядному принятию решения, без тщательного взвешивания доводов, что тоже не всегда верно.

В мотивации поведения личности можно выделить несколько функций установки (табл. 1.2.2.1).

Таблица 1.2.2.1

#### Характеристика функций установки

Установка	Характеристика
Познавательная	регулирует процесс познания
Аффективная	анализирует эмоции
Оценочная	определяет оценку
Поведенческая	направляет поведение личности

#### **Особенности делового общения в зависимости от типа темперамента и характера личности**

Наблюдая за людьми, мы видим различия в их действиях, движениях, проявлении эмоций. Эти различия объясняются влиянием темперамента человека.

Слово **«темперамент»** означает «надлежащее смешение черт». Под темпераментом понимаются динамические характеристики психической

деятельности человека: общую активность, особенности моторной и эмоциональной сфер.

**Общая активность** предполагает, что человек в процессе делового общения может проявлять себя как инертный, пассивный, спокойный, стремительный и т.д.

**Моторную сферу** характеризуют такие проявления общей активности, как темп, ритм, быстрота реакций.

**Эмоциональная сфера** характеризуется различиями во впечатлительности, импульсивности реакций, чувствительности.

Темперамент не может оцениваться как плохой или хороший. Каждый из них имеет определенные положительные качества. При воспитании важно учитывать особенности темперамента. В противном случае у растущего человека могут сложиться и закрепиться в поведении отрицательные проявления (например, активность холерика может носить разрушающий характер, флегматику желательно действовать несколько быстрее и более гибко). Представим краткую характеристику психологических типов темпераментов.

**Сангвник** — это очень живой, подвижный и любознательный человек; чаще всего жизнерадостный и веселый. Эмоции у сангвника неустойчивы, он легко поддается чувствам, хотя они у него не отличаются силой и глубиной. Поэтому сангвник быстро забывает обиды и довольно легко переживает неудачи в жизни и работе.

Сангвиники общительны, дружелюбны, коммуникабельны. Они легко и быстро сходятся с людьми и устанавливают хорошие взаимоотношения.

В характеристике познавательной деятельности следует отметить следующее. Интересное занятие вызывает у сангвника интерес и положительное отношение к делу. Он быстро соображает и усваивает новое, хорошо запоминает и легко переключает внимание с одной деятельности на другую. Однообразная работа, требующая усилий и напряжения, не вызывает у сангвника интереса и отвергается.

В отношении сангвника подходит принцип **«доверяй, но проверяй»**: сангвник много обещает, чтоб не обидеть партнера, но не всегда выполняет данное обещание. Поэтому следует контролировать данные сангвником обещания.

**Флегматик** — это очень спокойный, неторопливый человек с замедленной реакцией на внешние воздействия. Флегматик мало эмоционален, его трудно вывести из себя. Неудачи и неприятности жизни не могут вывести его из себя. Не любит ссор и конфликтов, избегает их.

Флегматик в меру общителен, в отношениях с людьми доминируют ровные отношения.

В деятельности упорен и основателен. Любит порядок, начатое дело всегда доводит до завершения. Не любит перемен, зато предпочитает привычную обстановку и порядок. Медлительность флегматика мешает ему при выполнении деятельности, которая выполняется им основательно. Информация запоминается с трудом, но прочно и надолго.

К флегматику подходит принцип **«не торопи»**: его основательность в работе позволяет рассчитать необходимое время и в присущем ему темпе выполнить работу.

**Холерик** — очень порывистый и легко возбудимый тип человека. Неуравновешенное поведение проявляется в эмоциональной несдержанности, которая приводит к конфликтному поведению в группе. Эмоции быстро возникают и быстро сменяют друг друга, склонен к аффектам.

В общении с людьми вспыльчивы, резки, раздражительны.

Неуравновешенность наглядно проявляется в деятельности. Холерик увлеченно начинает выполнять определенную деятельность, увлеченно работает, проявляет инициативу, но быстро остывает, воодушевление пропадает, подъем исчезает.

Принцип **«ни минуты покоя»** соответствует холерику: он постоянно должен быть занят полезным делом, иначе его активность будет направлена в неужном направлении.

**Меланхолик** — медлительный, слабо реагирующий на сильные воздействия человек. Эмоции возникают медленно, но их характеризует глубина, длительность и большая сила. Меланхолики тяжело переживают обиды, их легко обидеть, но внешне их переживания проявляются слабо.

Меланхолики замкнуты, не любят общаться с незнакомыми людьми. Новая обстановка вызывает у них смущение и неловкость.

При выполнении деятельности быстро утомляются. Сильное напряжение способствует замедлению деятельности и ее последующему прекращению. В привычной обстановке меланхолики спокойно и продуктивно работают.

В отношении меланхоликов должен действовать принцип **«не навреди»**: по причине большой чувствительности и ранимости на меланхолика нельзя давить, кричать, давать резкие указания.

В процессе жизни при формировании личности у людей с разным типом темперамента могут формироваться как положительные качества личности, так и отрицательные. Изменить темперамент довольно сложно, поэтому такой цели воспитания не должно быть. Задачи воспитания заключаются в том, чтобы сформировать положительные качества с учетом особенностей темперамента личности. Знание и учет особенностей темперамента собеседника способствует установлению позитивных взаимоотношений и эффективности делового общения в целом.

Стиль общения для эффективного взаимодействия необходимо соотносить с особенностями темперамента партнеров. Так, для холериков и меланхоликов наиболее эффективны индивидуальные беседы и консультации, советы и намеки. Резкий и требовательный тон может вызвать у холерика агрессивный взрыв и непродуманный отказ от выдвинутых предложений. У меланхолика подобные ситуации вызовут глубочайшую обиду, неуверенность в себе и нежелание дальнейшего взаимодействия



с партнером. При общении с флегматиком следует дать ему время на обдумывание выдвинутых требований. Замечание в свой адрес сангвиник лучше воспримет в форме шутки.

Темперамент не следует путать с характером человека. Характер представляет собой индивидуальные особенности поведения человека, которые проявляются в поведении, деятельности, общении. Эти особенности можно объединить в группы черт, которые выражают: отношение к труду, другим людям, коллективу, обществу, отношению к самому себе.

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Задания на понимание*

1. Как вы понимаете, что представляет собой поведение по принуждению, а что по чувству долга?
2. Что такое воля и волевое поведение? Объясните разницу между произвольными и произвольными действиями.
3. Как вы оцениваете свой темперамент? Определите темперамент ваших однокурсников: есть ли среди них выраженный холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик? По каким проявлениям вы определили характерные черты?

### *Задания на анализ*

1. Партнер по деловому общению вдруг потерял интерес к предмету переговоров. Вы это почувствовали при встрече и испытываете трудности в продвижении переговоров. Определите (предположите) причину такого поведения вашего партнера и наметьте план ваших дальнейших действий, направленных на продолжение делового общения.
2. Выделите качества лиц, склонных к конфликтному поведению: оценочность, излишняя критичность, гордость, заботливость, принципиальность, аккуратность, прямолинейность, правдивость, настойчивость, доброта, отзывчивость, эгоцентризм, высокомерие, пренебрежение, лицемерие, уступчивость, вдумчивость, неадекватность самооценки, самолюбие, уступчивость, целеустремленность, упрямство, невоспитанность, азартность, мечтательность, несдержанность, агрессивность, авторитарность, мягкотелость, тщеславие, добросовестность, радушие, искренность, мечтательность, обаяние.
3. Какие качества личности позволяют противостоять давлению со стороны партнера в процессе делового общения? Сформулируйте и обоснуйте ваше мнение.
4. Какому типу темперамента соответствует следующая роль партнера в общении:
  - а) подчиняет своим требованиям, непреклонен, властен;
  - б) зависим в общении, беззащитен, зависит от расположения партнера.

### *Ситуационные задачи*

**1. Рекомендуется для парной работы в аудитории.** В ситуации делового общения вы вынуждены рассказать о рисках, с которыми может встретиться ваш партнер. Вы в данной ситуации подобным рискам не подвержены. Как вы выйдете из данного положения? Что предпримете, чтобы ваш деловой партнер не отказался сотрудничать с вами?

**2. Рекомендуется для парной работы в аудитории.** Вы представитель туристской фирмы, ваш партнер по переговорам — поставщик услуг. Вам нужно достичь максимальной скидки, и вы пытаетесь произвести максимально позитивное впечатление на партнера.

**3. Рекомендуется для парной работы в аудитории.** Ваш начальник отличается взрывным характером, часто несдержан, крайне негативно относится к отсутствию сотрудников на работе длительный период, которым он считает любое время, когда он сам на работе, или более недели, в другой период. Вы задумали трехнедельное путешествие в Европу. Как вы будете просить об отпуске?

**4. Рекомендуется для групповой работы в аудитории.** Вы сотрудник службы размещения. Ваши клиенты — супружеская пара, испытывающая трудности в выборе типа размещения. Нерешительность супруга и отстраненность от решения вопроса супруги становится проблемой. Нетерпение начинают проявлять другие гости, собравшиеся у стойки размещения и ожидающие своей очереди.

### *Темы эссе*

1. «Что позволяет мне быть уверенным во время ведения деловых переговоров?»

2. «Одни из самых удачных деловых переговоров, проведенных мною».

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области коммуникационных техник и технологий***

Свое нежелательное поведение можно корректировать. В качестве эффективного средства могут выступать, например, тренинги «Учимся справляться с эмоциями», «Управление гневом» и др.

### **Литература**

1. *Ананьев Б.Г.* О проблемах современного человекознания. М. : Наука, 1977.
2. *Андреева Г.Н.* Социальная психология. М., 1988.
3. *Вересов Н.Н.* Психология управления. М. : Модэк, 2001.

4. *Выготский Л.С.* Собрание сочинений : В 6-ти т. Т. 2. Проблемы общей психологии / под ред. В.В. Давыдова. М. : Педагогика, 1982.
5. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М. : Наука, 1984.
6. *Платонов К.К.* Структура и развитие личности. М. : Наука, 1986.
7. Психология и педагогика / под общ. ред. В.А. Сластенина, В.П. Каширина. М. : Юрайт, 2013.
8. *Рамси Н., Харкорт Д.* Психология внешности. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2009.
9. *Узнадзе Д.Н.* Психологические исследования. М., 1966.

### 1.3. Психологические проблемы коммуникативистики в практике делового общения

Гораздо труднее увидеть проблему, чем найти ее решение.  
 Для первого требуется воображение,  
 а для второго — только умение.  
*Джон Бернал,*  
 английский физик и социолог науки, общественный деятель

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть основными понятиями психологических проблем коммуникативистики в практике делового общения.

#### **Задачи параграфа:**

- 1) рассмотреть психологический аспект социального взаимодействия;
- 2) рассмотреть термин «коммуникация» определяющий основные функции социального взаимодействия;
- 3) способствовать приобретению бакалаврами первоначальных умений определять особенности общения и взаимодействия с потребителями туристских услуг разных групп населения;
- 4) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 5) сориентировать студентов на возможности расширить и углубить знания и умения по техникам и технологиям ведения переговоров.

Межличностная коммуникация в сфере туризма и гостеприимства должна быть направлена на умение не только продавать услуги компании, но и обеспечивать комфортную коммуникационную составляющую этого процесса. В процессе социального взаимодействия с туристом клиент не может рассматриваться только как «объект экономики», но в первую

очередь как личность с присущими ей особенностями характера, поведения, потребностями. Формирование толерантности в общении является одним из важных требований в гостеприимстве и туризме, должно способствовать большей эмпатии в межличностных отношениях. В равной степени это относится ко всем работникам рассматриваемой сферы.

Для правильной интерпретации психологических проблем коммуникативистики в практике делового общения необходимо знание следующих понятий.

**Климат социально-психологический** (от греч. *klima (klimatos)* — склон) — качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

**Коммуникация** — смысловой аспект социального взаимодействия. Поскольку взаимодействие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает коммуникативный аспект. Такие действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, называют коммуникативными действиями, направленными на достижение социальной общности при сохранении индивидуальности.

**Конфликт продуктивный** — конструктивный конфликт, позитивно влияющий на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов и служащий источником самосовершенствования и саморазвития личности.

**Психотренинг** — психологическая тренировка, направленная на перестройку психических процессов, отработку концентрации внимания, развитие зрительно-пространственного воображения, овладение глубоким расслаблением всей мышечной системы и способности к продуктивному общению.

**Социальное взаимодействие** — межличностная коммуникация, при которой признается способность человека «принимать роль другого», представлять, как его воспринимает партнер по общению или группа и соответственно интерпретировать ситуацию и конструировать собственные действия.

Одной из социальных потребностей человека является необходимость связи с окружающим миром. Психолог Э. Фромм писал: «Физиологические потребности — это не единственная необходимо присущая, императивная часть природы человека. Есть еще одна, столь же непреодолимая; она не коренится в физиологических процессах, но составляет самую сущность человеческого бытия — это потребность связи с окружающим миром»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Фромм Э. Бегство от свободы. Пер. с англ. А. Лактионова. М.: АСТ, 2009. 284 с. Erich Fromm Die Furcht vor der Freiheit (1941).

Сенсорный голод, сенсорная депривация может стать причиной нарушения психического развития в любом возрасте.

Широкий спектр практик делового общения обусловил поиск единого термина, обозначившего общее предметное поле социального взаимодействия. Таким термином стала «коммуникация» (communication, human communication) определяющая основные функции коммуникационного процесса в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности. Различные сферы социальной деятельности формируются под влиянием теории коммуникации. К ним можно отнести бизнес-коммуникацию (PR, реклама, маркетинг), организационную коммуникацию (управление и коммуникативный менеджмент), общественно-политические коммуникации (политический PR, публичная коммуникация), коммуникации в деловом общении, социальной педагогике, социальной работе и др.

Специфическими функциями туристической рекламы являются: создание конкретного представления о продукте, совершенно незнакомом потребителю и географически от него отдаленном; ускорение и упрощение для клиента поиска при выборе места, формы и вида туризма; воздействие с целью преодоления сезонных отклонений и колебаний; — направление решений потребителей в сферу использования свободного времени; реклама до сих пор неизвестных туристских мест и услуг.

<http://tourfaq.net/>

В теории коммуникации находят отражение многочисленные научные направления, рассматривающие отдельные аспекты феномена. К таким направлениям можно отнести технические дисциплины, кибернетику, философию, логику, риторику, герменевтику, семиотику, лингвистику, психологию, социологию, этнографию, этологию и др.

Психология позволяет понять психосоматические особенности и причины, затрудняющие процесс общения, признавая мотивацию одним из ведущих факторов в социальной коммуникации. В конечном счете эффективность межличностной коммуникации определяется характеристиками индивидов как коммуникативных личностей.

Американским психологом и психиатром Э. Берном (англ. Eric Lennard Berne) в русле психоаналитического направления была предложена оригинальная транзакционная концепция, использование которой эффективно помогает разрешить многие проблемы общения. Единицей общения автор считает транзакцию. На транзакционный стимул следует ответ в виде транзакционной реакции. В каждом из нас могут проявиться различные состояния нашего Эго (Я). Эти состояния обозначены как Родитель (Р), Взрослый (В) и Ребенок (Ре). Взаимоотношения в общении представлены как отношения Родителя, Взрослого и Ребенка<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Подробнее см. *Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы.* Пер. с англ. Мн. : ООО «Попурри», 2000. 512 с.

Э. Берн написал книгу, ставшую мировым бестселлером: «Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы».

Основой для теоретического обоснования межличностной коммуникации является теория речевой деятельности. Л.С. Выготский<sup>1</sup>, А.Н. Леонтьев<sup>2</sup> разработали теорию речевой деятельности на основе общепсихологической теории деятельности, которая широко представлена в научных трудах названных авторов<sup>3</sup>.

Коммуникативные умения и способности детализируются в целом ряде профессиональных навыков работников предприятий индустрии туризма и гостеприимства, которые могут быть представлены следующим образом:

- обеспечение целесообразного посредничества между личностью, с одной стороны, и обществом, его социальными институтами, с другой стороны;
- принятие клиента таким, каков он есть, со сложившимися потребностями, интересами, мировоззрением, привычками, с положительной установкой на клиента;
- выявление личностного потенциала клиента, стимуляция и побуждение его к действию, инициативе, творчеству;
- восстановление социальных связей человека с средой и обществом;
- предотвращение, устранение и смягчение личных и общественных конфликтов;
- умение вычленять проблемы клиента, диагностировать их;
- установление партнерских отношений с клиентом, умение гибко и адекватно менять ролевые и позиционные отношения;
- владение культурой делового и межличностного контакта и общения, умение и готовность понять другого, оказать ему помощь и поддержать.

Работники сферы туризма и гостеприимства должны знать основы психологии, чтобы уметь проводить психологический анализ конкретной ситуации проблем клиента, искать пути выхода из кризисной ситуации, осознанно выбрать необходимые действия.

Психологическая подготовленность работника сферы туризма и гостеприимства способствует продуктивному коммуникативному взаимодействию

<sup>1</sup> Лев Семёнович Выготский (1896–1934) — советский психолог, основатель исследовательской традиции, автор литературоведческих публикаций, работ по педологии и когнитивному развитию ребёнка.

<sup>2</sup> Алексéй Николаевич Леонтьев (1903–1979) — советский психолог, философ и педагог.

<sup>3</sup> *Выготский Л.С.* Собрание сочинений : В 6 т., 1983. *Леонтьев А.Н.* Избранные психологические произведения : В 2 т. М., 1983.

ствию. Успех профессиональной деятельности в значительной мере зависит от их коммуникативной компетентности, понимаемой как совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное протекание коммуникативного процесса в межличностном взаимодействии<sup>1</sup>.

Необходимые психологические знания и опыт формируются в условиях непосредственного человеческого взаимодействия и должны совершенствоваться в развивающей межличностной среде. Важно сформировать соответствующие психосоциальные установки на общение с развитием сензитивных способностей, предполагающих развитие эмпатии и самосознания.

Получение знаний о психологических особенностях общения более продуктивно в условиях тренинговой деятельности, позволяющей ориентироваться на диалоговое общение. Диалоговое общение адекватно субъектно-субъектному характеру самой человеческой природы и приближено к пониманию реальных жизненных и психологических явлений, и в этом отношении наиболее соответствует продуктивному деловому общению.

Одной из важнейших социокультурных функций туризма является формирование толерантности в межнациональном общении. Необходимы позитивные социальные установки, проявление интереса и уважения в общении, а также терпимость к недостаткам клиента и готовность взять на себя ответственность за принятое решение.

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Задания на понимание*

1. В чем выражается психологический компонент социального взаимодействия.
2. Что означает термин «коммуникация»?
3. Охарактеризуйте основные научные дисциплины, предполагающие различные ракурсы рассмотрения феномена коммуникации.

### *Задания на анализ*

1. Оцените эффективные возможности целесообразного посредничества между работниками туризма и клиентами.
2. Проанализируйте функциональные обязанности сотрудника сферы туризма и гостеприимства (можно воспользоваться материалом профессиональных стандартов, квалификационных справочников, должностными инструкциями); выделите наиболее распространенные ситуации делового общения, систематизируйте их.

<sup>1</sup> Подробнее см. *Сигида Е.А.* Психолого-педагогическая парадигма профессионального образования специалистов сервиса и туризма : Монография. М. : ФГУ ВНИИЛМ, 2009. 158 с.

### *Задание на применение*

#### **1. Рекомендуется для работы в паре.**

Вы сотрудник компании по аренде автомобилей. Ваш клиент озадачен своими проблемами и не может определиться в выборе марки автомобиля и сопровождающем сервисе. Как правильно разрешить ситуацию.

#### **2. Рекомендуется для работы в микрогруппе.**

**Кейс 1.** Вы консультируете клиентов турагентства — супружескую пару. Клиенты проявляют нерешительность в выборе дестинации: Турция или Испания. Цена номера в выбранной категории отеля примерно одинакова. Супруга сомневается. Супруг откровенно скучает и намерен уходить. Ваша цель — побудить клиентов к выбору.

**Кейс 2.** Вы администратор ресторанного зала. Занят только один столик, гости громко разговаривают, требуют вас к себе несколько раз, задают много вопросов по меню, в конечном итоге меняют сделанный заказ. Ваша цель — проявить максимальную доброжелательность к клиенту, не роняя собственного достоинства.

**Кейс 3.** Вы рецепционист. Семья с двумя детьми школьного возраста ожидает заселения. Дети затевают шумные игры. Родители сердито их окрикивают. Ситуация начинает беспокоить других гостей, находящихся в холле. Ваша цель — диагностировать проблемы клиента, найти способ ее решения. Свободных номеров пока нет.

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области психологических проблем коммуникативистики в практике делового общения***

Если вы хотите лучше разбираться в себе, пройдите «Сензитивный (сенситивный) тренинг».

### **Литература**

1. *Аронсон Э.* Общественное животное. Введение в социальную психологию. СПб. : Прайм — ЕВРОЗНАК, 2006. 416 с.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. Пер. с англ. Мн. : ООО «Попурри», 2000. 512 с.
3. *Фромм Э.* Бегство от свободы. Пер. с англ. А. Лактионова. М. : АСТ, 2009. 284 с.
4. *Шейнов В.П.* Искусство управлять людьми. М. : АСТ, Мн. : Харвест, 2007. 512 с. (Библиотека практического психолога).



## ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

**Цель изучения раздела** — донести до студента понимание важности знания теоретических основ психологии общения для решения практических задач.

**Задачи раздела:**

- 1) рассмотреть основные понятия и принципы психологии общения;
- 2) рассмотреть сущность функций общения и использовать их на практике;
- 3) рассмотреть виды делового общения в сфере туризма и гостеприимства, их содержание и специфику;
- 4) предложить студенту применить полученные знания в практике аудиторной и самостоятельной работы;
- 5) предложить студенту ресурсы для дальнейшего углубления и расширения полученных знаний.

Материал раздела структурирован следующим образом.

2.1. Основные понятия и принципы.

2.2. Функции общения.

2.3. Виды делового общения в туризме и гостеприимства.

### 2.1. Основные понятия и принципы

Самое важное в общении —  
услышать то, что не было сказано.

*Питер Друкер,*  
американский учёный; экономист, публицист, педагог,  
один из самых влиятельных теоретиков менеджмента

Вначале было Слово...  
Все через Него начало быть....

И в Нем была жизнь...  
*Евангелие от Иоанна: 1:1, 3—4*

**Цель параграфа** — показать природу и сложность понятия «общение», выявить специфику делового общения.

**Задачи параграфа:**

- 1) рассмотреть основные понятия темы: общение, его структура и средства;

- 2) помочь студенту в формировании первоначальных умений применения научно обоснованных механизмов познания другого человека
- 3) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) показать возможности расширить и углубить знания и умения для дальнейшего использования в профессиональной деятельности.

Потребность в общении является одной из основных (базовых) потребностей человека. Эта потребность влияет на поведение людей в не меньшей степени, чем основные витальные (жизненно необходимые) потребности. Общение представляет собой социальное взаимодействие между людьми с помощью знаковых систем для организации совместной деятельности, передачи культурного наследия и общественного опыта.

**Общение** — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание людьми друг друга<sup>1</sup>.

Само по себе общение — это необходимое условие для успешного развития человека как личности и члена общества. В процессе жизни у большинства людей общение занимает до 75% времени. Особенно остро стоят вопросы эффективности деловых коммуникаций для людей, профессиональная деятельность которых связана с постоянным общением с другими людьми, в том числе для работников сферы туризма и гостеприимства. От грамотно построенного общения зависит результат работы, степень взаимопонимания с клиентами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в организации.

Общение с людьми — это одновременно и наука, и искусство. Важными компонентами грамотного общения являются природные способности, личный опыт и образование человека.

Изучением различных сторон общения занимаются разные науки: психология и психиатрия, философия и социология, этология и информатика. Каждая из этих наук вкладывает в понятие «общение» свое содержание, поэтому существует множество определений понятия «общение», что связано, прежде всего, с различными подходами к этому явлению. Приведенное выше определение подчеркивает системность общения, его многофункциональность и деятельностную природу.

Наиболее простую модель общения можно представить как обмен сообщениями между двумя собеседниками.

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения : Учебник. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011.

В деловом общении предметом общения является *дело*.

*Деловое общение* рассматривается как вид общения, который является нормативно одобряемым, жестко регламентированным и функционирует в каждой конкретной сфере для решения определенных задач. Отличие делового общения от общения в широком смысле в том, что в процессе делового общения имеются конкретные цель и задачи, которые требуют своего решения.

Учитывая, что общение — довольно сложное понятие, рассмотрим его структуру.

Проблема структуры общения в отечественной социальной психологии занимает важное место в исследованиях Г.М. Андреевой, Б.Ф. Ломова, В.В. Знакова и др.

Г.М. Андреева описывает три уровня анализа этого явления: макро-, мезо-, и микроуровень (табл. 2.1.1)<sup>1</sup>.

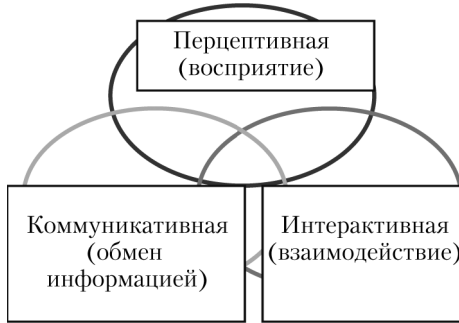
Таблица 2.1.1

#### Уровни анализа общения

Уровни анализа общения	Содержание
1. Макроуровень	Общение рассматривается как развивающаяся сеть взаимодействия индивида с другими людьми и социальными группами, процесс общения изучается в интервалах времени, на протяжении всей человеческой жизни, с учетом анализа психического развития индивида.
2. Мезоуровень	Общение рассматривается как сменяющаяся совокупность контактов, в которых оказываются люди в конкретный временной отрезок своей жизни, главное внимание уделяется содержательному компоненту в ситуациях общения — «с какой целью» и «по поводу чего»; вокруг предмета, темы общения, раскрывается динамика общения, анализируются используемые вербальные и невербальные средства, этапы общения.
3. Микроуровень	Главное внимание уделяется анализу элементарных единиц общения, которые включают в себя не только действия одного из партнеров, но также взаимосвязанное с общением содействие или противодействие другого партнера.

В общении как едином процессе выделяют три стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную (рис. 2.1.1).

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2002.



**Рис. 2.1.1.** Структура общения

Рассмотрим общение с позиции единства трех сторон: оно выступает одновременно способом организации совместной деятельности и взаимоотношением задействованных в нем людей

Коммуникативная сторона общения — *обмен информацией*, связанный с конкретным поведением собеседника, важное значение для каждого участника общения имеет ценность информации, если она не просто принимается, но, кроме того, понятна и осмыслена.

Интерактивная сторона общения — *взаимодействие* между индивидами (обмен знаниями, идеями, действиями).

Перцептивная сторона общения — *восприятие* партнерами друг друга при общении и взаимодействии и установление в связи с этим определенных взаимоотношений.

Общение как основу межличностных отношений можно представить в виде схемы (рис. 2.1.2).

*Субъектом общения* может выступать как индивидуум, так и группа.

**Средства общения** — способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации передаваемой в процессе общения от одного собеседника другому. Кодирование информации — это способы передачи информации от человека к человеку.

Средства общения делятся на следующие виды:

- язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах (текст, схемы, чертежи, рисунки, карты и т.д.);
- непосредственные телесные контакты (прикосновения, рукопожатия и т.п.);
- органы чувств (наблюдения за движениями человека или восприятие звуковых сигналов);
- технические средства записи и хранения информации (диски, электронные носители, видеотехника и т.д.);
- интонации, эмоциональная выразительность.

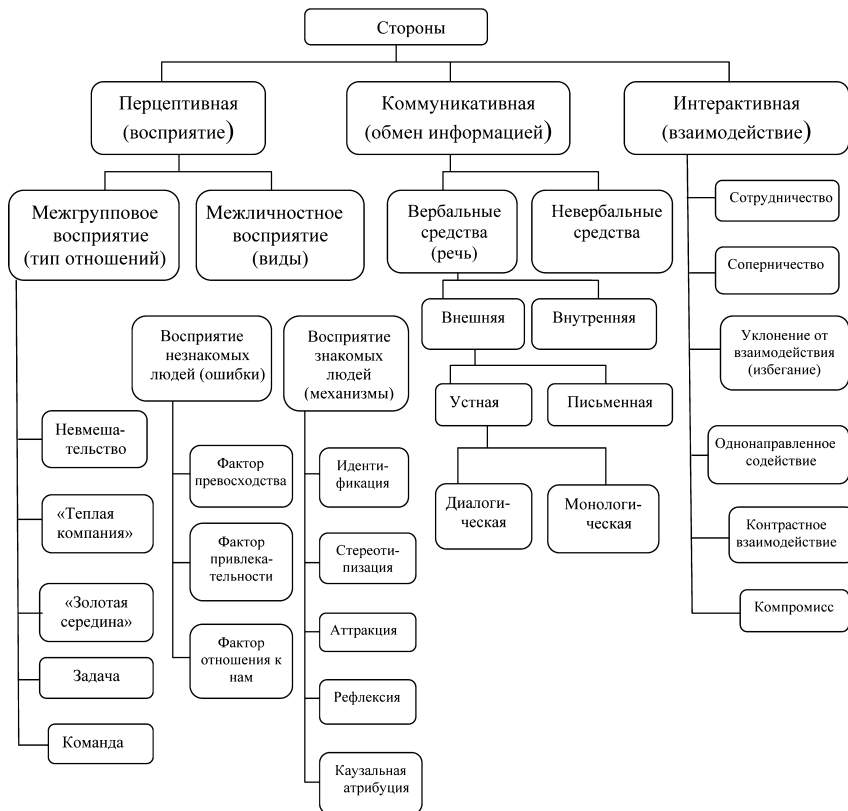


Рис. 2.1.2. Общение как основа межличностных отношений

Главное средство общения — язык.

**Язык** — это система знаков, служащая средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений.

В процессе общения немаловажное значение имеют знаки.

**Знак** — это слово или выражение, общее для всех говорящих на данном языке, связанное для них с одним и тем же предметом, явлением, событием (или совокупностью, классом предметов или явлений), отражающее одно и то же отношение к этому предмету или явлению, одинаковое представление о его роли в деятельности людей. Все знаки связаны между собой в систему.

Общее содержание, которое вкладывают все носители этого языка в данный знак, называется его значением. При формальном общении важно общепринятое значение слов и поступков людей. В профессиональной деятельности специалисты заботятся о строгости формулировок.

**Смысл** — это значение в его «субъективной» форме, то есть как бы пропущенное через систему мотивов и целей деятельности данного человека или группы людей. Опираясь на то общее, что дано нам в значении, мы способны путем сочетания слов в высказывании, используя прямое или переносное их значение, выражать новую мысль, не совпадающую с содержанием, закрепленным в знаке (мысль, как правило, никогда не равна прямому значению слов).

Не все знаки, с помощью которых люди (намеренно или ненамеренно) сообщают о себе ту или иную информацию, являются продуктами культуры. Некоторые из них являются естественными проявлениями организма: это дрожание голоса, слезы, краска, заливающая лицо, бледность, дрожание рук и т.д. Эти знаки называются признаками или симптомами и говорят о сильных эмоциональных реакциях человека. Следовательно, не все сведения передаются от одного партнера по общению к другому сознательно. С этой точки зрения знаки разделяются на две группы:

- 1) **интенциональные** — намеренно производятся для передачи информации;
- 2) **неинтенциональные** — непреднамеренно выдают эту информацию.

**Неинтенциональные знаки** — это, прежде всего, признаки эмоций, которые человек хотел бы скрыть (например волнение выдает дрожание рук, даже если человек хорошо владеет своими лицом и голосом). Неинтенциональные знаки содержатся и в речи (оговорки, выдающие эмоциональное состояние человека).

Неинтенциональные знаки не только содержат в себе информацию об эмоциональном состоянии партнера, но также могут рассказать о происхождении и жизни человека, социальной среды, в которой он воспитывался, например, едва заметные особенности произношения, акцент. Если в речи партнера по общению присутствуют частые ссылки на мнение какого-либо лица, можно предположить, на кого ориентируется в своих суждениях говорящий.

Слушающий может по-разному воспринимать содержание общения. Он может понимать, что ему говорят, осознавать объективное содержание общения, при этом в системе его отношений к окружающему миру могут происходить или не происходить какие-либо изменения. В этом случае принято говорить об **основных механизмах познания другого человека: идентификации, эмпатии и рефлексии.**

**Слушатель ставит себя на место собеседника.** В этом случае личность слушающего претерпевает некоторое изменение: принимая на себя «роль» другого человека, он усваивает, хотя и частично, систему его отношений к другим людям, явлениям или событиям, новую для него систему ценностей. Это **идентификация**, она осуществляется, *например*, когда новый работник впервые входит в данную организацию как ее равноправный член. Идентификация связана с процессом принятия социальной роли и поэтому

является в конечном счете актом вхождения в социальную группу, отнесения себя к ней, социализации.

**Сопереживание, или эмпатия** — когда наблюдается, уподобление текущему эмоциональному состоянию другого человека, без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания. Сопереживание может привести к дальнейшей идентификации, но не обязательно. Сопереживание имеет место и в обычном общении, когда работник, не обязательно разделяя чувства своего собеседника, тем не менее, способен их понять.

**Рефлексия** (от лат. *reflexio* — обращение назад) — это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает другого, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

**Содержание общения** включает в себя определенные **способы воздействия** партнеров друг на друга. К ним относят заражение, убеждение, внушение и подражание.

**Заражение** — это бессознательное, стихийное принятие человеком определенных психических состояний. Заражение проявляется через передачу определенного психического настроя и эмоционального состояния.

К примеру, сильные совместные переживания болельщиков на стадионе в момент критической ситуации во время спортивного матча или аплодисменты, выражающие общий для всех зрителей восторг на выступлениях популярных певцов, могут послужить толчком, за которым ситуация будет развиваться по законам «заражения». Формальные и неформальные лидеры в любом коллективе могут служить усилителем определенного психического настроя, возникающего в группе.

Доказано, что чем выше уровень развития личности, тем слабее действие механизма «заражения», тем критичнее отношение личности к воздействию.

**Убеждение** — это логически аргументированное целенаправленное воздействие на сознательную сферу личности, с целью трансформировать взгляды одного человека в иную систему воззрений.

Убеждение направлено, прежде всего, на интеллектуально-познавательную сферу психики людей. Его цель — активизация мышления личности при усвоении информации, создать, усилить или изменить взгляды, мнения, оценки, установки, принять точки зрения убеждающего и следовать ей в своей деятельности и поведении.

**Внушение** — метод психологического воздействия, направленный на индивида или группу людей, основанный на не критическом (или неосознанном) восприятии информации оппонентом, происходит при условиях авторитетности и доверия к внушающей стороне, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Главная особенность внушения, в отличие от убеждения, — его направление не на способность человека мыслить и рассуждать, а на его готовность получать распоряжения и инструкции к действию. Поэтому внушение не нуждается в системе логических взаимосвязанных доказа-

тельств и глубоком осознании сообщаемой информации. Эффективность внушения зависит от возраста: взрослые в меньшей степени поддаются внушению, в отличие от детей. В большей степени внушению подвержены ослабленные физически люди.

Явление сопротивления внушающему воздействию называется **контрсуггестией**.

**Подражание** — это воспроизводство одним человеком определенных черт и образцов демонстрируемого поведения другого человека, а не простое принятие его внешних черт поведения.

Существуют два основных способа подражания: 1) конкретному человеку, 2) нормам поведения, выработанным группой, например, следование моде — это массовое проявление подражания.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на понимание*

1. Разъясните сущность общения и его роль в вашей будущей профессиональной деятельности.
2. Сравните следующие способы воздействия при общении: заражение и подражание, внушение и убеждение.
3. Охарактеризуйте основные средства общения.

#### *Задания на анализ*

1. Дайте оценку основным сторонам общения и объясните их взаимосвязь.
2. Проанализируйте основные механизмы познания другого человека.
3. Проанализируйте высказывание Д. Рокфеллера «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

#### *Задание на применение*

1. Приведите примеры передачи информации с помощью неинтенциональных знаков.
2. Примените основные механизмы познания человека в беседе с ним. Опишите результаты в отчете.

### **Литература**

1. Аминов И.И. Психология делового общения. М., 2006.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2002.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения : Учебник. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011.



## 2.2. Функции общения

**Цель параграфа** — рассмотреть функции, манеру и стили общения в туризме и гостеприимстве.

**Задачи параграфа:**

- 1) дать определение функций и стилей общения, проиллюстрировать их примерами;
- 2) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 3) показать возможности расширить и углубить знания и умения по использованию их в профессиональной деятельности.

В социальном плане общение выступает средством передачи собственного опыта и форм культуры. Социальные функции общения в современном обществе связаны с потребностями отдельных его групп и общества в целом в организации эффективного функционирования и взаимодействия.

Специфика общения заключается в том, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого.

Общение характеризуется *функциями, манерой и стилем*.

**Функции общения** разнообразны. Существуют различные основания для их классификации.

Наиболее распространенная классификация, как уже говорилось в разделе 2.1, основана на выделении в общении трех взаимосвязанных сторон (см. табл. 2.2.1).

Таблица 2.2.1

### Содержание функций общения

Название функции	Содержание
Аффективно-коммуникативная (перцептивная)	Заключается в восприятии и понимании партнера по общению, направлена на эмоциональную сферу психики человека.
Информационно-коммуникативная	Заключается в обмене информацией между взаимодействующими индивидами
Регуляционно-коммуникативная	Заключается в непосредственной организации совместной деятельности людей и регулировании их поведения в процессе взаимодействия

Перечислим основные функции общения:

- креативная (творческая);
- коммуникативно-связующая;
- лично-трансформирующая;
- психотерапевтическая.

Общение является одной из форм существования и проявления *креативности* человека. Когда одно человеческое «Я» соприкасается с другим «Я», в нем просыпаются такие творческие характеристики, как *неповторимость, индивидуальность, уникальность*.

Общение — важнейшее условие совместной деятельности людей. В мифе о Вавилонской башне рассказывается о том, что случилось, когда общение не смогло выполнить *коммуникативно-связующую функцию*. Бог наказал людей за их гордыню, смешав языки человеческие. Без возможности договориться, понимания друг друга прекратилась общая деятельность, и возник страх. Люди часто опасаются того, чего не понимают.

Общение является важнейшей жизненной потребностью человека, удовлетворяя которую он обеспечивает свое индивидуальное существование и развитие. Роль общения в формировании личности ребенка, превращение его в человека разумного хорошо иллюстрируют классические примеры.

Общение играет *психотерапевтическую*, подтверждающую, роль в жизни человека в любом возрасте. Потребность человека в подтверждении своего «я» со стороны окружающих существенно больше, чем просто обмен информацией. Наказание психологическим непониманием не только тяжело переносится, но является разрушительным для личности. Серьезнее всего от непонимания страдают дети.

Наряду с перечисленными функциями некоторые психологи выделяют и другие. Рассмотрим их подробнее.

**Инструментальная** — раскрывает общение как социальный механизм управления, получения и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

**Интегративная** — характеризует общение как средство объединения людей.

**Самовыражающая** — позволяет самовыразиться, самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социального контроля** — регламентирует поведение, деятельность, а в некоторых случаях и речевые акции участников взаимодействия.

**Трансляционная** — функция передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

**Экспрессивная** — с помощью этой функции партнеры по общению стремятся выразить эмоции и переживания друг другу.

**Социализирующая** — развивает навыки взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами.

Каковы критерии выбора модели поведения?

1. Нравственная безупречность. При всей нашей склонности к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть.

2. Учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

3. Цель, которую ставит перед собой личность.

4. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Манера общения есть не что иное, как визуально доступная информация к восприятию. Обаянию манер легко поддаются самые разные люди. Манеры способствуют достижению человеком поставленных перед собой целей. Успех манер общения объясняется тем, что благодаря им человек становится тем, кого признают люди. Конечно, многое зависит от природного дарования. Однако решающим образом эффект манер определяет специальная тренированность.

**Манера общения** определяется следующими характеристиками:

- тоном общения (спокойный, властный, вкрадчивый и т.д.);
- поведением в общении (сдержанность, беспокойство, неуравновешенность и т.д.);
- дистанцией в общении (интимная, личная, социальная и т.д.).

Деловое общение может осуществляться в различных стилях.

**Стиль общения** — это индивидуально-типологические особенности взаимодействия между людьми. В стиле общения находят выражение как психологическая и социальная индивидуальность человека, так и особенности партнера по общению.

Выделяют три основных стиля общения (табл. 2.2.2).

Таблица 2.2.2

#### Характеристика стилей общения

Стили делового общения	Характеристика
Ритуальный	Партнер воспринимается как необходимый атрибут делового общения, его индивидуальные особенности не существенны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной. Главная задача партнеров — поддерживать связь с социумом, подкреплять представления о себе как членах данного общества.
Манипулятивный	К партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей.
Гуманистический	Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества.

Кроме того, каждому человеку присущ индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения

зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для общества вида общения.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на понимание*

1. Перечислите функции общения и дайте характеристику каждой функции.
2. Объясните сущность коммуникативно-связующей функции общения.
3. Приведите примеры (из художественной литературы, кинофильмов, из вашего личного опыта общения) ритуального, гуманистического и манипулятивного стиля общения.

#### *Задания на анализ*

1. Проанализируйте общение в разных группах и ситуациях с функциональной точки зрения: общение в коллективе менеджеров отдела туроператорской компании; общение между родителями и детьми; общение между преподавателем и студентами; общение между сотрудником правоохранительных органов и правонарушителем; общение между руководителями и членами студенческого научного общества.
2. Опишите основные критерии выбора модели поведения в деловом общении следующих ситуациях делового общения: сопровождение группы школьников на экскурсии; переговоры между туроператором и поставщиком услуг; консультация клиента в туристском офисе.

#### *Задание на применение*

##### *Кейс «Личность»*

Цель: развитие гибкости мышления, умения применять полученные знания в ситуациях с различным контекстом.

Студентам предлагается провести деловую беседу с партнерами, имеющими различные личностные характеристики. К примеру, одним из партнеров может быть мужчина 47 лет, директор туристического агентства; он не боится рисковать, доверяет только себе, амбициозен, готов все проверять самостоятельно и т.д.

#### *Упражнение на развитие коммуникационных навыков «Гость»*

Цели:

- создание в группе атмосферы эмоциональной свободы, доверия, дружелюбия и открытости друг к другу;
- введение в понимание группы готовности говорить об эмоциях и чувствах;

- развитие умения эффективной вербальной коммуникации и передачи переживаемых эмоций.

Участники небольшой рабочей группы беседуют с гостем. Гостем может быть кто-то, кого они хорошо знают или же тот, с кем им хотелось бы познакомиться. Студенты описывают себя, своего гостя и угощение.

### *Обсуждение*

Студенты рассказывают, почему они выбрали именно этого гостя к обеду. Участники описывают обед, зачитывают текст беседы с гостем. Необходимо остановиться на тех чувствах и желаниях, которые возникли у них во время приема гостя.

### **Литература**

1. *Аминов И.И.* Психология делового общения. М., 2006.
2. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения : Учебник. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011.
3. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М., 2002.
4. Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. М., 2002.

### **2.3. Виды делового общения в туризме и гостеприимстве**

**Цель параграфа** — рассмотреть различные виды общения в туризме и гостеприимстве

**Задачи параграфа:**

- 1) дать определения основных понятий темы, проиллюстрировать их примерами. Рассмотреть основные виды делового общения с точки зрения их эффективности и уместности в сфере туризма и гостеприимства;
- 2) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 3) сориентировать студентов на возможности расширить и углубить знания и умения по использованию их в профессиональной деятельности.

Наиболее распространенные классификации видов делового общения представлены в работах А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова, В.Г. Коноваловой<sup>1</sup>, И.И. Аминова<sup>2</sup> [1], В.Н. Лавриненко<sup>3</sup> и др. (табл. 2.3.1).

<sup>1</sup> *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М., 2002.

<sup>2</sup> *Аминов И.И.* Психология делового общения. М., 2006.

<sup>3</sup> Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. М., 2002.

## Классификация видов делового общения

Основания классификации	Виды делового общения
По критерию официальной регламентации	<i>Формальное</i> (официальное) определяется служебными и социальными статусами людей
	<i>Неформальное</i> (неофициальное) определяется личностными статусами и личными целями
По пространственно-временному критерию	<i>Контактное</i> (прямое) — непосредственный контакт
	<i>Дистантное</i> (косвенное) — между партнерами существует пространственно-временная дистанция
По наличию прямого контакта	<i>Непосредственное</i> — лицом к лицу
	<i>Опосредованное</i> — через средства массовой коммуникации (наглядная информация, реклама, меню в ресторане)
По использованию неречевых средств	<i>Устное</i>
	<i>Письменное</i>
По форме речи	<i>Диалогическое</i>
	<i>Монологическое</i>

Использование различных оснований для классификации связано с взаимопроникновением многих перечисленных видов общения. Так, все перечисленные виды общения могут быть как вербальными, так и невербальными, формальными и неформальными.

Более подробно рассмотрим вербальное и невербальное общение.

**Вербальное общение** (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью устной речи как системы кодирования. Достоинства устных коммуникаций в их быстроте, спонтанности и возможности широко использовать невербальные сигналы вместе со словами.

Речь — это средство передачи однозначно трактуемых сообщений, она способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека. Поэтому речь используют для координации совместной деятельности, закрепления и передачи разного рода научных идей, а также для понимания душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

**Невербальное общение** осуществляется с помощью несловесных действий (мимика, позы, жесты, взгляды, интонации, территориальное расположение и т.д.).

Невербальные коммуникации выражают отношение к партнеру по общению, однако не всегда однозначно и правильно интерпретируются собеседником. По данным А. Меграбиана, только 7% сообщений определяются вербальным содержанием, 93% имеют невербальную природу из них 37% — модуляция голоса, а 55% — выражение лица.

Все многообразие невербальных средств общения можно разделить на несколько групп (табл. 2.3.2).

Таблица 2.3.2

### Невербальные средства общения

Типы невербальной коммуникации	Формы проявления невербальной коммуникации	Средства невербальной коммуникации
Кинесические	Выразительные движения тела	Мимика, поза, жесты, пантомимика, походка
	Визуальный контакт (взгляд)	Частота контакта, направление взгляда, длина паузы,
Просодические	Речь и голос	Ритм, темп речи, интонация, тембр, громкость, дикция, тональность, высота
Экстралингвистические	Психофизиологические проявления	Паузы, вздохи, смех, кашель, плач, зевание
Такесические	Динамические прикосновения	Рукопожатие, поцелуй, поглаживание, похлопывание, объятия
Проксемические	Структура общения в пространстве	Дистанция, угол общения и ориентация партнеров
Ольфакторные	Запахи	Запах тела, косметики и парфюмерии

Невербальные средства общения чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других. Американский психолог Дж. Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональным языком, потому что чаще всего они «говорят» нам именно о чувствах собеседника.

О чем могут сообщить невербальные средства общения? Во-первых, они указывают собеседнику на особенно важные моменты сообщения; во-вторых, дополняют содержание высказывания; в-третьих, невербальные средства общения свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего; в-четвертых, дают информацию о самом человеке, его состоянии в данный момент и его психологических качествах.

**Формальные коммуникации** дают возможность упорядочить и ограничить информационные потоки, строго регламентировать их, отразив иерархическую структуру управления.

Формальное общение определяется социальными ролями партнеров. В этом случае люди общаются не просто как личности, а прежде всего как носители определенных функций. Однако и в подобной ситуации ролевое общение оказывается не свободным от личностных моментов. Например, один менеджер может быть сухим или даже суровым в общении с подчиненным, а другой, наоборот, дружелюбным и приветливым.

**Неформальные коммуникации** — это социальные контакты между людьми, они отражают человеческую потребность в общении.

Неформальное общение характеризуется тем, что в нем главную роль играют моменты, связанные с личностными смыслами, состояниями, переживаниями, когда каждый из партнеров воспринимает друг друга в качестве уникальной и неповторимой индивидуальности, когда само общение выступает ценностью. Именно в таком общении наиболее полно реализуется духовно-психический потенциал личности, ее потребность во внимании и самоутверждении, сила ее психологического воздействия на партнера.

Деловое общение является особой формой взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности в сфере туризма и гостеприимства, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненным, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

**Содержанием** делового общения является социально-значимая совместная деятельность людей в сфере туризма и гостеприимства, предполагающая согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

**Целью** делового общения в сфере туризма и гостеприимства является организация и оптимизация совместной предметной деятельности. Кроме общей цели общения, можно выделить личные цели, которые реализуют участники общения: личная безопасность в процессе социальной деятельности; повышение своего жизненного уровня; стремление к власти, то есть стремление расширить круг полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице; повысить свой престиж, тем самым укрепляя престиж занимаемой должности и самой организации.

Перечислим **особенности** делового общения.

- Партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта.
- Общающихся людей всегда отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела.
- Главная задача делового общения — эффективное сотрудничество.

Роль профессионального и делового общения в современных условиях возрастает. Это обусловливается следующими факторами:



- усиливающаяся специализация, требующая соответствующей кооперации;
- увеличение объема информации, требующей своего распространения;
- усложнение производственных задач и увеличение в связи с этим доли времени, отводимого на общение между работниками.

Особенностью сферы туризма является то, что в ней до сих пор нет единства мнений по многим проблемам понятийного аппарата и инструментария исследований. Несмотря на это, имеется значительное число вопросов, которые остаются актуальными и входящими в круг «традиционных» тем делового и профессионального общения.

К ним можно отнести вопросы, которые касаются проблем туризма в целом и жизнедеятельности конкретной турорганизации в частности, в том числе история ее развития; системные характеристики; корпоративная культура; стратегии развития; социально-психологические явления, возникающие в турорганизации; профессиональная готовность сотрудников к эффективному решению стоящих перед ними задач; формирование и рациональное использование трудового потенциала сотрудников; организационные коммуникации и профессиональное общение сотрудников; инновационная деятельность сотрудников; система управления; психологический портрет всего коллектива и каждого работника отдельно; результаты работы и др.

Эффективное профессиональное и деловое общение в рамках перечисленных тем помогает турорганизациям успешно развиваться в сложных условиях конкурентной борьбы.

Анализируя общение как сложный многосторонний процесс, мы показали, что формы общения в конкретных ситуациях могут быть весьма разнообразными. Для того чтобы понять, как личность включается в эти процессы, что она привносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различной деятельности и в разных группах.

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Задания на понимание*

1. Классифицируйте основные виды делового общения.
2. В чем состоит цель делового общения.
3. Что такое «формальные» и «неформальные» коммуникации.

### *Задания на анализ*

1. Оцените понятие «содержание делового общения».
2. Проанализируйте просодические средства невербальной коммуникации.

### Задание на применение

1. Определите виды общения, присутствующие в предложенных ситуациях (вариантов ответа может быть несколько).

А. Находясь в скучающей компании, юноша рассказывает веселые истории и анекдоты.

В. Не застав подругу дома, девушка оставила ей записку у соседей с просьбой позвонить.

С. Увидев идущего по противоположной стороне дороги знакомого, парень приветливо улыбнулся ему и помахал рукой.

Д. Подойдя к трамвайной остановке, женщина поинтересовалась у окружающих, давно ли прошел трамвай № 45.

Е. Дедушка рассказывает внуку, как из бумаги сделать кораблик.

Ф. Просматривая в интернете туры, супруги обсуждают, какие из них больше всего подходят для детского отдыха.

Г. Диктор обращается по телевидению к населению с призывом принять активное участие в выборах.

Н. Придя с прогулки, ребенок просит бутерброд у мамы.

И. Туроператор, привлекая внимание потенциальных клиентов, демонстрирует достоинства тура и сообщает, что в следующем месяце тур будет стоить дороже.

Ж. Поздно вечером отец говорит сыну, что пора выключать музыку и ложиться спать, потому что иначе утром ему будет трудно рано встать, чтобы пойти в школу.

2. Заполните таблицу.

Вид общения	Ситуация общения

### Литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2002.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. М., 2002.
4. Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. М., 2002.

## КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ И ТЕХНОЛОГИИ

### *Введение в тематику*

«Самая главная формула успеха —  
знание, как обращаться с людьми...»

*Теодор Рузвельт,*

26-й президент США (в 1901—1909 гг.)

«Истинное воспитание состоит не столько в правилах,  
сколько в упражнениях...»

*Жан-Жак Руссо,*

французский писатель, один из крупнейших мыслителей XVIII в.

### *Основные понятия*

**Коммуникативные техники** — конкретные приемы решения задач межличностного общения: воздействия на собеседника, повышения эффективности переговоров, преодоления негативного сценария развития переговоров и т.д. Примеры коммуникативных техник: «Конкретный комплимент», «Приглушение проекции», «Малый разговор» и т.п.

**Коммуникативные технологии** — широкое понятие, означающее совокупность знаний о целях и задачах, содержательном наполнении и последовательности операций, выполняемых в целях установления и поддержания психологического и информационного контакта между субъектами общения.

**Субъект общения** — индивид, осуществляющий общение, конкретный участник переговоров, акта коммуникации, например: в процессе консультирования менеджером туристского офиса субъектами коммуникации являются менеджер и его клиент.

В процессе обучения и практики, а затем и работы, специалисты, постоянно находящиеся в контактной зоне<sup>1</sup>, овладевают конкретными коммуникативными техниками, осваивают, планируют и реализуют в зависимости от целей и задач коммуникации коммуникативные технологии. Для того чтобы овладеть коммуникативными техниками и технологиями, нужно получить представление об их назначении и содержании, освоить в упражнениях и на практике, постоянно поддерживать и развивать в профессиональной деятельности.

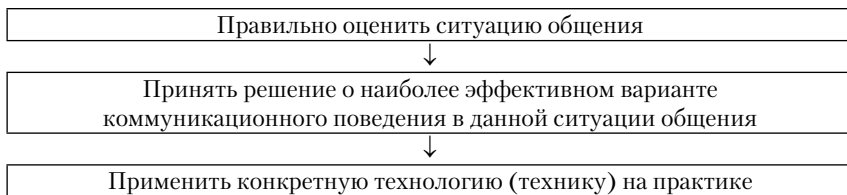
<sup>1</sup> Определение контактной зоны было дано ранее, в первом разделе.

Назначение коммуникативных техник и технологий — решение задач коммуникативного характера, связанных с выполнением функциональных обязанностей на предприятии туризма и гостеприимства.

В нижеприведенной схеме перечислены функциональные обязанности специалиста в сфере туризма, которые полностью или частично относятся к деятельности всех работников, вне зависимости от вида туристского предприятия.



Для каждой функции коммуникативно грамотный специалист подберет верную технику, продумает и применит эффективную технологию. Следовательно, владеть коммуникативными техниками и технологиями означает:



Выше мы говорили о том, что коммуникационные компетенции нужно поддерживать и развивать. Что это означает? По сути, без практики нет опыта, и равновесие не предполагает развития.

Поддержание коммуникативного тонаса возможно только при постоянном осуществлении коммуникативной практики. Люди, занимающиеся спортом или владеющие иностранными языками, знают, как быстро можно потерять форму, не применяя навыки регулярно.

Развитие, в свою очередь, возможно при осознании необходимости развиваться, при постоянной «рефлексии» — анализе и оценке себя во внешнем мире. Поясним на примере. Допустим, неудачно проведены переговоры, и цель их не достигнута. Рефлексия предполагает, что мы оцениваем причины и результаты конкретно своего неудачного участия в ведении переговоров — что мы сделали не так: не подготовились, не получили заранее максимум информации о партнере по переговорам, не запаслись нужной аргументацией, находимся в плохой форме, не убедительны в возражениях, плохо говорим и т.п. Выявление «слабых зон» коммуникации позволяет осознать, что следует развить, улучшить. Осознание недостатков — первый шаг к их устранению.

### ***Цель и задачи раздела***

#### ***«Коммуникативные техники и технологии»***

**Цель данного раздела учебного пособия** — дать ясное представление студентам о сути и назначении основных коммуникационных технологий и техник, а также ситуациях применения в туризме и гостеприимстве для их дальнейшей тренировки в учебных и конкретно практических бизнес-условиях.

**Задачами раздела являются:**

- 1) предложить студентам наиболее ясные и однозначные трактовки основных понятий и пояснить их конкретными примерами;
- 2) проиллюстрировать применение коммуникационных технологий (техник) конкретными примерами из бизнес-практики;

- 3) предложить студентам упражнения для развития конкретных умений, связанных с оценкой ситуации общения и выбором наиболее эффективного варианта коммуникационного поведения;
- 4) предложить студентам ситуационные задачи для развития практических навыков применения коммуникационных технологий (техник);
- 5) предложить студентам вопросы и задания проверочного характера, позволяющие определить уровень достигнутых результатов;
- 6) предложить студентам направления и ресурсы развития приобретаемых умений в области коммуникационных техник и технологий;
- 7) предложить студентам ссылки на информационные ресурсы по теме раздела;
- 8) предложить студентам разъяснения возможностей дальнейшего углубления и расширения знаний по теме раздела;
- 9) предложить студентам материалы для контроля усвоенных знаний и умений.

### 3.1. Коммуникативные технологии ведения переговоров с партнерами

«Средство коммуникации является сообщением»

*Маршал Маклюэн,*  
канадский философ и филолог XX века

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть базовыми умениями в области ведения деловых переговоров в сфере туризма и гостеприимства.

#### **Задачи параграфа:**

- 1) дать определения основных понятий темы: умений и навыков, необходимых для ведения переговоров, проиллюстрировать их примерами;
- 2) помочь студентам в практическом развитии базовых умений студентов в области ведения деловых переговоров:
  - определение подходов к ведению переговоров (партнерский/конфронтационный);
  - составление плана переговоров;
  - техники установления деловых отношений и атмосферы доверия;
  - техники компромиссов и приспособлений;
  - техники поддержания процесса переговоров;
  - техники позиционного торга;
  - техники принципиальных переговоров;

- техники оценки ситуации общения и выбора наиболее эффективного варианта коммуникационного поведения.
- 3) проконтролировать достигнутые результаты при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) показать студентам возможность расширить и углубить знания и умения по техникам и технологиям ведения переговоров.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

В широком жанровом репертуаре делового общения (деловая беседа, деловое совещание, спор, дискуссия, интервью, деловое письмо, телефонный разговор) деловые переговоры занимают весьма значительное место.

**Деловые переговоры** — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению<sup>1</sup>.

**Субъекты переговоров.** Субъектами переговоров в сфере туризма и гостеприимства являются туристские компании; поставщики услуг; административные структуры, курирующие различные вопросы осуществления туристской деятельности и работы офисов туристских компаний, иные коммерческие и некоммерческие организации, с которыми у туристских компаний иницируются или поддерживаются деловые отношения. Отдельно выделим категорию деловых переговоров с зарубежными партнерами.

#### *Комментарий*

Конструктивный подход — это подход, направленный на решение затруднений, нормализацию или улучшение ситуации.

Противоположность конструктивного подхода — деструктивный подход.

**Типология деловых переговоров.** Под типологией деловых переговоров понимают классификацию переговоров по типам на основе выделения их существенных признаков. Существуют различные подходы к описанию переговоров. Представим типологию переговоров, основанную на положениях, предложенных Л.А. Введенской, Л.Г. Павловой (рис. 3.1).

#### **Пример из практики туризма. Партнерские переговоры**

Туроператоры-партнеры Wind Jet ищут новые авиакомпании для туристов. Туроператоры, чьи туристы должны были вылететь на рейсах, прекратившей полеты в субботу вечером авиакомпании Wind Jet, активно ищут новые варианты перевозки, сообщила РИА «Новости» глава пресс-службы Российского союза туристической индустрии Ирина Тюрина.

РИА Новости <http://ria.ru/society/20120813/722588659.html#ixzz2s58p9SV9>

<sup>1</sup> Самыгин С.И., Руденко А.М. Деловое общение. М.: Кнорус, 2013. С. 133.



**Рис. 3.1.** Типология переговоров

1. Туризм и гостеприимство могут рассматриваться *как сфера хозяйственной, предпринимательской или непроеизводственной деятельности.*

2. *По цели*, которую ставят перед собой участники, выделяют следующие основные виды переговоров: о заключении договора о сотрудничестве (поставке); о продлении действующего договора; о внесении изменений в договор; о расторжении договора; об урегулировании конфликта и т.д.

#### **Пример из практики туризма. Переговоры о заключении договора поставки**

Британский туроператор TUI Travel\* ведет переговоры с авиастроительными концернами Airbus и Boeing о потенциальном заказе самолетов на сумму \$6 млрд по каталожной стоимости, передает Reuters со ссылкой на осведомленные источники.

\*TUI Travel является крупнейшим в мире туристическим оператором. 56% его акций принадлежит немецкому холдингу TUI AG, который на четверть принадлежит компании S-Group Travel Holding; Авиапарк TUI Travel состоит из 144 самолетов различных марок.

3. *По характеру взаимоотношений между сторонами* договоры могут быть партнерскими (участники переговоров — партнеры), конкурентными (участники переговоров — соперники) и конфронтационными (участники переговоров находятся в конфликтных отношениях).

#### **Подходы к ведению переговоров (партнерский/конфронтационный).**

Если сравнивать партнерский и конфронтационный типы переговоров, то следует отметить принципиальное различие их стратегий и, соответственно, используемых тактик.

Стратегическая цель партнерских переговоров — принятие взаимовыгодного соглашения. В процессе переговоров партнеры совместно анализируют проблему, ситуацию и ищут наиболее выгодное и эффективное решение. Отсюда основные тактики — согласия, приведения примера, убеждения, содействия.



Ассоциация Бизнес Туризма АБТ приглашает к сотрудничеству отели, транспортные компании, туроператоров на условиях определенного вида партнерства или спонсорства (генеральный партнер, стратегический партнер, партнер).

Стратегия конфронтационных переговоров — одержать победу над конкурентом. Причем эта победа может быть даже выражена в так называемом асимметричном решении, или асимметричном компромиссе — когда уступки одной стороны явно превышают уступки другой. При таком решении в договоре, по сути, закрепляется официально, юридически, победа одной из сторон. Основные тактики — закрытие собственной позиции; завышение требований по нарастающей; завуалированная или прямая угроза, давление на собеседника; срыв переговоров; выдвижение требований в последнюю минуту; ультиматум, блеф и др.

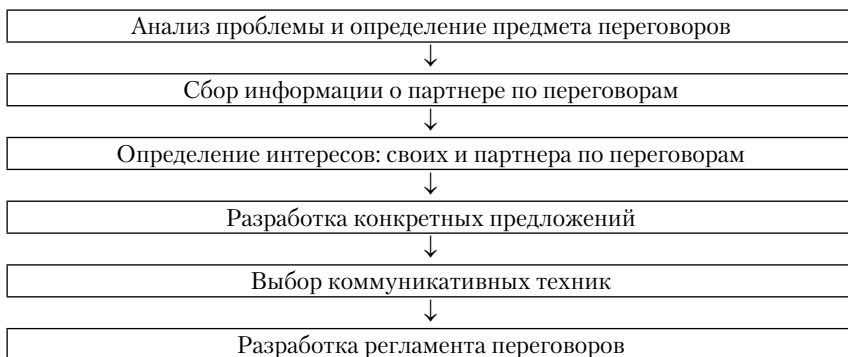
#### *Комментарий*

Цель переговоров — их конечный итог.

**Составление плана переговоров** — это определение целей, задач, стратегии переговоров, отбор коммуникационных техник, определение возможных вариантов развития переговоров, подготовка экономических расчетов/необходимой технической и справочной документации; разработка конкретного регламента переговоров.

План переговоров разрабатывается на основе анализа проблемы, задачами которого являются определить предмет переговоров, собрать информацию о переговорном партнере, определить интересы (свои и партнера).

### ***Подготовка к переговорам***



В наиболее общем виде **модель переговоров** можно представить себе следующим образом (рис. 3.2):

*Цитата*

«Успех в жизни зависит от того, насколько правильно и качественно вы ведете свои переговоры».

*Джеральд Ниренберг*



**Рис. 3.2.** Модель переговоров

Рассматривая модель переговоров, мы видим, что подготовительный этап является одной из основных составляющих данной формы делового общения. Готовясь к переговорам, нужно собрать основные сведения о партнере, оппоненте:

- 1) какое место занимает компания на рынке,
- 2) рейтинг компании,
- 3) возможности компании,
- 4) финансовое обеспечение,
- 5) с какими другими фирмами эта компания заключала аналогичные договоры;
- 6) кто конкретно (персоналии) будут вести переговоры, их должности в компании, полномочия, уровень компетентности и т.д.

*Комментарий*

Выделяются 4 стратегии ведения переговоров:

- 1) выигрыш — проигрыш (добиться цели любым способом);
- 2) проигрыш — выигрыш (уступить, но сохранить отношения);
- 3) выигрыш — выигрыш (обоюдовыгодный исход);
- 4) проигрыш — проигрыш (негативный сценарий).

На переговоры обязательно нужно идти с готовой программой и продуманными речевыми и психологическими тактиками общения.

Ведущий мировой специалист по переговорным тренингам, автор известной книги «Гений переговоров» Джеральд Ниренберг определяет стратегию переговоров как совокупность подходов и методов ведения

переговоров, а тактики — как конкретные средства для реализации данной стратегии<sup>1</sup>.

В научной отечественной и западной литературе пока отсутствует единый регистр речевых стратегий и тактик. Однако опубликовано много работ, в которых раскрыты правила, стратегии, тактики общения, предложены и обоснованы различные классификации (Н.И. Формановская, Ю.Е. Прохоров, И.А. Стернин, В.Г. Борботько, О.С. Иссерс, К.Ф. Седов, В.В. Красных, М.Л. Макаров, Т.Г. Винокур, Н.Н. Романова, А.В. Филиппов и др.).

В учебнике мы ставим задачей не раскрыть эти классификации, но обратить внимание студентов на основные коммуникационные техники, речевые тактики и речевые модели, которые могут быть использованы в деловых переговорах.

### **3.1.1. Коммуникативные техники ведения переговоров**

#### ***Техники установления деловых отношений и атмосферы доверия***

Переговоры как наиболее сложная форма деловой беседы, в которой принимается важное для деловых сторон решение/соглашение, изначально несут в себе некую напряженность. Вследствие этого необходимо до начала основного процесса переговоров демонстрировать искренность, открытость, способность к конструктивному диалогу, сотрудничеству через открытие позиций, неформальные отношения с партнерами — светский разговор (при этом следует избегать разговоров о политике либо быть предельно политкорректными, религии, социальном неравенстве), юмор, при встречах с иностранными партнерами использовать этикетные формулы приветствия, благодарности на языке партнера по бизнесу.

В Международном форуме «ЭкоТуризм на Байкале + 20» (Улан-Удэ, 2013) приняли участие эксперты из Германии, Великобритании, Испании, Японии, Китая, Монголии, специалисты Ростуризма и Минэкономразвития РФ. Участники форума обсуждали стандарты экотуризма, познакомились с реальными экологическими маршрутами. В неформальной обстановке, в атмосфере сотрудничества и доверия устанавливались деловые отношения. Итогом международной встречи стало подписание ряда соглашений о реализации инвестиционных проектов в туристической сфере Бурятии на сумму более 12 млрд рублей.

Не рекомендуется опаздывать на переговоры по любой, даже серьезной, причине, ибо это может вызвать раздражение, привести к негативной оценке и даже разрыву деловых отношений со стороны партнера.

Как уже говорилось выше, участники переговоров должны иметь хорошо продуманную программу, проявлять гибкость при решении тех или иных вопросов, учитывать не только собственные интересы, но и интересы партнера.

<sup>1</sup> *Ниренберг Дж.* Гений переговоров. Минск: Попурри, 2009. Nierenberg Gerard I. The Complete Negotiator.

Следует соблюдать *декорум* — внешнее приличие: не проявлять отрицательных эмоций по отношению к действиям, словам, личности партнера по переговорам.

Уважение, такт, дипломатичность, соблюдение правил делового общения — залог установления конструктивных деловых отношений.

### ***Техники компромиссов и приспособлений***

Когда переговоры заходят в тупик, наилучшим решением для обеих сторон является компромисс — решение на основе взаимных уступок, которое удовлетворило бы в той или иной степени каждую из сторон — участников переговоров. Уступка в данном случае является не целью, а средством выхода из тупиковой ситуации. Основными тактиками при достаточном сильных, убедительных аргументах партнеров могут быть тактики частичного признания противоположного мнения, рассмотрение проблемы как суммы отдельных составляющих, предоставление партнеру времени на обдумывание предлагаемого решения и др.

Литовская Республика в целях развития связей с Россией как с ближайшим соседом и деловым партнером открыла визовые центры во Владивостоке, в Хабаровске, Иркутске, Новосибирске, Екатеринбурге, Самаре, Казани, Нижнем Новгороде, Уфе, Омске и ряде других городов России.

### ***Техники поддержания процесса переговоров***

Для того чтобы переговоры не превратились в поле битвы, не зашли в тупик, а стали именно формой делового общения, необходимо:

- сотрудничество, поиск новых решений, выгодных обеим сторонам;
- обмен информацией;
- исследование ситуации;
- считывание информации об оппоненте на основе невербальных средств общения, наблюдение за речевыми и психологическими тактиками;
- выбор/изменение собственных тактик.

Стороны ведут переговоры потому, что они взаимозависимы; взаимозависимость же предполагает некоторую обдуманность в интересах

У. Мастенбрук, голландский социолог, специалист в области стратегического управления и организационного развития, практикующий консультант

Переговоры зайдут в тупик при постоянном использовании тактик уклонения, непреклонности, закрытых позиций.

Международные форумы туризма становятся неотъемлемой частью делового общения, формой сотрудничества специалистов, экспертов в области туризма, представителей ВТО ООН

### **Техники позиционного торга**

Позиционный торг (торг об уступках) представляет собой определенную игру или тактику, суть которой заключается в том, чтобы предложить оппоненту изначально завышенные требования, которые в процессе переговоров будут снижаться бы в качестве уступки партнеру, хотя для той стороны, которая предложила позиционный торг, эта уступка изначально не имела никакого значения. Однако подобная тактика представляет возможность претендовать на аналогичные уступки с другой стороны.

Представим в качестве примера схематическую модель позиционного торга между туроператором отправляющей стороны (ТО) и туроператором принимающей стороны (ТП).

ТО. Сколько будут стоить для нас номера отелей стандарт-класса в этом году?

ТП. \$150 за номер.

ТО. Мы постоянные клиенты и всегда платили \$50 за номер.

ТП. Обстоятельства меняются. Учитывая наши деловые отношения, мы предлагаем Вам за \$150, остальным — за \$250.

ТО. Нет. Максимум \$70.

ТП. Это несерьезно.

И так без конца.

### **Техники принципиальных переговоров**

Принципиальные переговоры — это альтернатива позиционным переговорам, переговоры, ведущие к принципиальному новому решению, выгодному обеим сторонам.

Принципиальные переговоры предполагают максимальный учет интересов обеих сторон и совместную выработку на этой основе общего соглашения, то есть они ориентированы на выигрыш обеих сторон.

Туризм — индустрия, связанная с большими рисками. В связи с тем, что многие страховые компании и банки покидают туристский сектор, государство после ряда переговоров с заинтересованными лицами приняло решение о создании компенсационного фонда, формируемого за счет отчислений туроператоров. Средства из данного фонда будут направляться на экстренную помощь туристам, которые во время остановки деятельности туроператора находятся за границей.

Метод принципиальных переговоров разработан в Гарвардском университете и описан в книгах Р. Фишера, У. Юри, Б. Паттона<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R. Fisher, U. Juri., B. Patton Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York : Penguin Books, 1981 ; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М. : Наука, 1992. ; Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры по-гарвардски. М. : Эксмо, 2005.

Авторы определяют четыре основных принципа, лежащих в основе описываемого метода<sup>1</sup>.

*Люди:* отделяйте людей от проблемы. Большое значение в переговорах имеет человеческий фактор: эмоции, амбиции. Бороться следует не друг с другом, а с проблемой.

*Интересы:* концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.

*Варианты:* изобретайте взаимовыгодные варианты.

*Критерии:* настаивайте на использовании объективных критериев.

Гарвардскую модель критикуют многие специалисты и прежде всего лидер Уортонской школы переговоров Роберт Шелл с концепцией информационного подхода к переговорам<sup>2</sup>. В свою очередь он утверждает, что не существует универсального метода и стиля ведения переговоров, поэтому следует уделять внимание развитию личного стиля переговорщика.

### ***Техники оценки ситуации общения и выбора наиболее эффективного варианта коммуникативного поведения***

Известный специалист в области переговоров, автор книги «Переговоры»<sup>3</sup> У. Мастенбрук раскрывает различные ситуации переговоров, в том числе с более сильной, с точки зрения административных ресурсов, репутации на рынке услуг, лучших партнерских, административных связей, и менее сильной стороной. Различия в силе отражаются на поведении переговорщиков. Менее сильная сторона может стать в процессе переговоров агрессивной или апатичной. Вследствие этого центральной проблемой для обеих сторон становится либо борьба, либо слабое сопротивление/отсутствие сопротивления менее сильной стороны.

*Из практики туризма.* Приостановивший деятельность туроператор ИТС (Международный клуб путешественников) совместно со страховой компанией «Мегарусс-Д» возвратили деньги туристам, которые решили отправиться на отдых, а не отказаться от тура. Туристы имели на руках оплаченные авиабилеты. Компенсировать нужно было не оплаченные туроператором проживание в отелях и экскурсионную программу. Туристы, отказавшиеся от отдыха, должны были получить свои деньги в полном объеме

У. Мастенбрук дает стратегические рекомендации для менее сильной стороны:

<sup>1</sup> В теоретической части настоящего пособия (раздел 2—2.1, 2.2.2) мы описывали психологические феномены восприятия человеком причин поведения другого человека.

<sup>2</sup> G. Richard Shell. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. New York : Penguin Books, 2000. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. Изд-во «Манн, Иванов, Фербер», 2012.

<sup>3</sup> Willem F.G. Mastenbroek. Conflict Management and Organization Development. Wiley, 1993. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга: Калужский институт социологии, 1993.

- использование тактики умеренной борьбы;
- затягивание переговоров;
- преувеличение последствия того, что соглашение, необходимое данной стороне, не будет подписано;
- предложение альтернатив.

Вывод: обязательно следует найти альтернативу, в противном случае позиция менее сильной стороны — это позиция заведомого проигрыша или жертвы.

Примером такой ситуации могут служить, например, переговоры между туроператорами о сферах влияния в том или ином регионе; переговоры между страховщиком и туроператором о выплате компенсаций туристам в случае банкротства последнего и т.д.

### ***Коммуникативная ситуация — это совокупность обстоятельств и условий общения.***

Представим составляющие коммуникативной ситуации: *организационная составляющая*, включающая характеристики адресанта и адресата с позиций статусно-ролевых и ситуативно-коммуникативных амплуа; время, место речевого (коммуникативного) акта; *тематическая составляющая*, обозначающая содержательный аспект дискурса; *интенциональная составляющая*, включающая основные интенции (намерения), стратегии адресанта/адресата.

В диалогическом общении коммуникативные роли (говорящий/слушающий) меняются (адресант — это тот, кто говорит; адресат — это тот, кому говорят), что и порождает диалог.

При подготовке к переговорам следует проанализировать все составляющие коммуникативной ситуации, сделать соответствующие выводы.

### **3.1.2. Речевые тактики и речевые модели**

Первой фазой в переговорах является контактоустанавливающая. Как следует из названия фазы, ее основная цель — установить контакт с участниками переговоров. Он достигается с помощью этикетных формул приветствия, обращения, благодарности. В настоящее время в деловых кругах России, как и в деловых кругах Запада, широко используется этикетная формула обращения — *Уважаемые дамы и господа!* Или *Уважаемые господа!* Более нейтральной является другая этикетная формула обращения — *Уважаемые коллеги!* Например, при переговорах представителей туроператоров, туроператоров и турагентств, т.е. профессионалов, работающих в одной области, лучше использовать именно этикетную формулу обращения *Уважаемые коллеги!* Тем самым демонстрируется общность цели, интересов, подчеркивается некая корпоративность (*Уважаемые коллеги!*

*Мы собрались с вами для того чтобы обсудить разработку нового направления в деятельности нашей компании — организацию круизного отдыха. Данное направление недостаточно изучено и освоено российскими туроператорами...).* При переговорах представителей туроператоров и, допустим, транспортных компаний лучше использовать этикетную формулу обращения — *Уважаемые дамы и господа!* Эта этикетная формула подчеркивает официальность обстановки.

Речевые модели, которые могут быть использованы *в контактоустанавливающей фазе переговоров:*

«Уважаемые дамы и господа! Позвольте представить вам участников переговоров от компании...»

«Уважаемые дамы и господа! Позвольте представиться. Я .....»

«Разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к деятельности нашей компании...»

«От лица компании разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к вопросам развития туристического бизнеса.»

«От лица компании позвольте поблагодарить вас за то, что смогли уделить нам свое драгоценное время.»

«Благодарю вас за то, что вы приняли наше приглашение.»

«Мы очень признательны, что вы приняли приглашение посетить нашу компанию.»

«Мы очень признательны вам за приглашение провести переговоры в вашей компании.»

«Нам бы хотелось начать разговор с ...»

«Сегодня актуальной, важной для туристического бизнеса является проблема...»

Речевые модели, которые могут быть использованы *в основной фазе переговоров:*

«Мы предлагаем вашему вниманию рабочий вариант договора для его дальнейшего обсуждения...»

«Прежде всего, мы бы хотели обсудить степень ответственности обеих сторон ...»

«Прежде всего, мы бы хотели обсудить степень ответственности обеих сторон при форс-мажорных обстоятельствах ...»

«Мы бы хотели обсудить более конкретно обязанности обеих сторон.»

«Мы в основном разделяем вашу позицию...»

«Ваши условия нас устраивают... ..»

«Мы удовлетворены предложенными условиями.....»

«В принципе мы согласны с предложенными условиями, но у нас есть замечания...»

«Нам бы хотелось вернуться к обсуждению...пункта договора с иных позиций...»



Речевые модели, которые могут быть использованы в заключительной фазе переговоров:

«Нам кажется, проблему можно считать решенной...»

«Мы будем рады работать с вами...»

«Позвольте от лица нашей компании поблагодарить Вас и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество...»

Обратите внимание, что предложенные речевые конструкции достаточно нейтральны, в них изначально отсутствует агрессивность, несогласие передается через согласие, что очень важно для переговоров<sup>1</sup>.

Речевые тактики уже заложены в этих конструкциях. Представим наиболее частотные речевые тактики (предложены О.С. Иссерс, Н.Н. Романовой, А.В. Филипповым, Л.А. Введенской, Л.Г. Павловой; содержание тактик раскрыто авторами настоящего учебника).

Речевые тактики, которые могут быть использованы в основной фазе переговоров следующие.

1. Предоставление партнеру времени на обдумывание.

2. Частичное признание позиции партнера (С одной стороны вы, безусловно, правы, однако, с другой ...).

3. Уступка в мелочах, настаивание на главном. (Мы готовы внести предоплату, но убедительно просим... Мы готовы пересмотреть пункт договора, но просим...).

4. Разъяснение выгоды для партнера, если предложение будет принято (*Мы просим 25-процентную скидку на... как постоянные клиенты и в дальнейшем планируем увеличить объемы продаж... за счет развития перспективных направлений..., соответственно, финансовый оборот между нашими фирмами возрастет...*).

5. Разъяснение ущерба для партнера, если предложение не будет принято (*Вы знаете нас как надежного партнера с большим опытом работы, положительной кредитной историей, и в случае отказа в кредите мы, к сожалению, вынуждены будем обратиться за поддержкой в другой банк*).

6. Представление статус-кво (существующего положения дел) как неудовлетворительного, чреватого неприятными последствиями, если предложение не будет принято (*В настоящее время рынок перенасыщен... ..и если не принять соответствующих мер с обеих сторон, мы потеряем определенный сегмент...*).

7. Приведение примера (*Только за первый квартал текущего года за счет открытия нового направления (морские круизы) объем продаж туров увеличился на 15% по сравнению с предыдущим кварталом, и мы планируем увеличить наши квоты мест в шведской паромной компании Viking Line*).

<sup>1</sup> Речевые модели более подробно описаны в дискурсивной матрице «Переговоры» (приложение 1).

8. «Перевоплощение в Незнайку»: участник переговоров делает вид, что не до конца понимает, о чем идет речь, и партнер по переговорам вынужден предоставить ему более более обширную информацию (*Я не совсем понимаю вашу мысль/ваше предложение, объясните подробнее*).

9. Ссылка на авторитет (*Мы уже заключили аналогичные договоры с известными авиакомпаниями Air France, Air Berlin, Luffhansa, Трансаэро...*).

10. Принятие предложений (*Мы с вами согласны. Мы разделяем ваши позиции. Мы согласны со всеми пунктами договора*).

11. Принятие части предложений оппонента (*В основном, мы с вами согласны. В основном, мы разделяем ваши позиции. Мы согласны практически со всеми пунктами договора, но хотели бы вернуться к обсуждению... пунктов договора.*).

12. Блеф — заведомо ложная информация: нужно быть готовым, что эта тактика практически всегда используется в современных переговорах.

13. Пакетирование. К рассмотрению предлагаются не отдельные вопросы, а их комплекс, своего рода «пакет», который содержит как привлекательные, так и непривлекательные для оппонента предложения.

14. Замалчивание. Закрытая позиция, отказ предоставить полную информацию, создание ситуации неопределенности.

15. Возражение партнеру — указание на слабые стороны позиции оппонента: недостаточность полномочий, отсутствие альтернативных вариантов.

В процессе переговоров нужно грамотно строить свою профессиональную речь. Широко использовать аргументы: к делу (приводить конкретные факты, цифры), тщеславию (делать комплименты), авторитету (ссылаться на мнение авторитетных лиц), мнению большинства (ссылаться на результаты социологических исследований, опросов и т.д.).

Участники переговоров должны учитывать коммуникативную ситуацию — время, место общения, официальность-неофициальность обстановки, личность собеседника: возраст, пол, национальность, уровень образования, социальное положение.

### 3.1.3. Невербальные средства общения

Специалистам в области туризма и гостеприимства необходимо научиться считывать информацию о собеседнике, исходя из анализа не только вербальных (с помощью речи), но и невербальных (с помощью жестов, мимики, позы, контакта глаз и т.д.) средств общения и самим демонстрировать открытость, искренность, желание вести диалог.

Поговорим вначале об основных позах, которые представляют интерес для делового общения: открытая, закрытая, авторитарная.

*Открытая поза* — человек стоит или сидит свободно, без напряжения, не прикрывает руками или каким-то предметом грудную клетку, его

подбородок слегка приподнят, ноги и руки не скрещены. Эту позу следует использовать в переговорах, ибо именно она демонстрирует открытость, желание контактировать с собеседником.

*Закрытая поза* более напряженная, подбородок слегка опущен, ноги и руки скрещены. Эта поза говорит о том, что человек лучше чувствует себя наедине с самим собой, он инстинктивно отгораживается от внешнего мира.

*Авторитарная поза* — руки за спиной, ноги на ширине плеч, взгляд поверх очков — говорит о надменности человека, желании подавлять собеседника. Авторитарную позу не следует использовать в деловом общении.

Жесты также полно и объективно характеризуют человека.

Для русской культуры общения характерны жесты в пределах нормы, которые практически «не режут» глаз. С точки зрения стилистической окраски, это **стилистически нейтральные жесты**: сюда мы относим *номинативные жесты*, дублирующие или заменяющие слова (кивок головой в знак согласия, покачивание головой — отрицание; в Болгарии эти жесты используются в точности наоборот); *указательные жесты* — указание рукой или глазами на место нахождения предмета в пространстве; *риторические жесты* — подчеркивающие ритм речи, плавные движения в любой речевой ситуации, они нейтральны, практически лишены стилистической окрашенности.

Различают еще **стилистически возвышенные жесты, стилистически сниженные жесты, вульгарные жесты**.

**Стилистически возвышенные жесты** в русской дворянской культуре были нейтральными, в настоящее время свидетельствуют о высокой культуре человека, вместе с тем, если видеть в них проявление некоей театральности, то можно говорить об артистизме, порой даже граничащем с самолюбованием: широкий жест рукой как предложение пройти; рука прижата к сердцу как проявление особого внимания, сердечности, поцелуй руки.

**Стилистически сниженные жесты** недопустимы в деловом общении, они могут быть использованы только в домашней обстановке. Примеры: развалиться в кресле; ударить себя по лбу, когда что-то понял, в чем-то наконец разобрался; громко смеяться; тереть мочку уха.

**Вульгарные жесты** указывают на вызов человека обществу, существующим нормам поведения, культуры. Примеры: ударить кулаком по столу; уходя недовольным, громко стукнуть дверью и т.д.

Следует обращать внимание на так называемые **жесты-манеризмы** — неконтролируемые нервные привычки: при возбуждении, волнении постукивать ногой; ходить из стороны в сторону; рисовать бессмыслицу, рвать бумагу и т.д.

Далее рассмотрим, как отдельные жесты характеризуют личность человека (использовано описание жестов, представленное проф. Н.Н. Романовой и проф. В.В. Филипповым).

1. Излишняя подвижность лица — свидетельство повышенной живости природы, беспокойного характера; малая подвижность лица — признак спокойствия, душевной устойчивости, уравновешенности, рассудительности.

2. Собеседник отводит глаза в сторону — смущение, робость, обусловленные неискренностью высказывания.

3. Собеседник смотрит на кого-то, прищурившись — недоверие, отсутствие откровенности при разговоре.

4. Собеседник смотрит мимо кого-то, как бы не замечая, — демонстрация неуважительного безразличия или свидетельство того, что он погружен в собственные мысли и не полностью сосредоточен на теме разговора.

5. Скрещенные ноги (в положении сидя или стоя) — неблагоприятный знак, выражающий, как правило, несогласие, готовность возражать, отстаивать свою позицию.

6. Расставленные ноги — отсутствие психологической напряженности, беззаботность, показатель не очень высокой степени воспитанности.

7. Частые беспорядочные движения ног (в положении сидя) — психологический дискомфорт, раздражение, обеспокоенность, нервозность.

8. Далеко вытянутые ноги (в положении сидя) — комфортность, настроенность на длительную беседу.

9. Разминание кистей рук — замешательство, возбуждение, нервозность.

10. Сцепление рук с одновременным переплетением пальцев — разочарование, стремление скрыть свое отрицательное отношение к чему-то.

11. Собеседник держит голову прямо, обхватив подбородок и щеку всей ладонью руки, причем пальцы направлены вверх — ощущение скуки.

12. Откиннутая голова при разговоре — превосходство.

13. Собеседник часто переступает с ноги на ногу — внутреннее беспокойство.

14. Скрещенные или сложенные на груди руки — нередко неприятие высказываний собеседника.

15. Выпяченная грудь — самодовольство, чванливость, гордость.

16. Собеседник сидит на краю стула — неуверенность в себе, скромность или ненастроенность на длительный разговор.

17. Ритмичное потаптывание передней частью ступни — нетерпение, ощущение скуки.

Зная расшифровку телодвижений собеседника, можно получить о нем дополнительную информацию, с одной стороны, а с другой — с помощью определенных жестов продемонстрировать нужные вам характеристики поведения.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

1. Ранжируйте техники ведения деловых переговоров по убывающей степени важности в зависимости от подхода к ведению переговоров (партерский/конфронтационный).

2. **Рекомендуется для работы в группах (3–4 человека).** Дополните приводимый в параграфе перечень техник ведения переговоров (за счет информации, полученной из 2 других источников). Кратко охарактеризуйте техники, приведите примеры.

3. Отберите для переговоров «позиционного торга» подходящие речевые тактики: в контактоустанавливающей, основной и завершающей стадии ведения переговоров. Результат выполнения задания — таблица.

4. Обоснуйте свой выбор речевых тактик (см. задание 3)

5. Сделайте выводы по корректности выбора речевой тактики в ситуации делового общения: насколько предлагаемая речевая тактика уместна и эффективна в данной коммуникативной ситуации.

6. **Рекомендуется для работы в группах (3–4 человека).** Разработайте инструкцию для начинающих работников «Порядок разработки плана переговоров». Обратите внимание на необходимость максимально корректного, ясного употребления инструктивных требований.

7. **Рекомендуется для работы в группах (3–4 человека).** Разработайте план сбора информации о партнере по переговорам; соберите информацию о конкретном юридическом лице. Подготовьте презентацию результатов работы.

8. **Рекомендуется для работы в группах (6–8 человек).** Разработайте стратегии, планы и регламенты ведения переговоров. Группа делится на 2 команды: одна команда представляет туристскую компанию, заинтересованную в размещении печатной рекламы в популярном журнале по туризму. Переговорный партнер — рекламная компания.

9. **Рекомендуется для практической отработки в аудитории.** Первой фазой в переговорах является контактоустанавливающая. Установите контакт в следующих ситуациях делового общения:

- вы представитель турагентской компании, налаживаете контакт на Международной туристской выставке с туроператором с целью заключения договора;
- вы турагент, в течение нескольких лет успешно реализующий турпродукты туроператора, ваша цель — увеличение процента агентского вознаграждения;
- вы туроператор, имеющий договор с транспортной компанией, согласно которому вы должны оплачивать время подачи автобуса к месту экскурсии, в этом сезоне обстоятельства требуют сэкономить на этой статье.

10. Подберите подходящие речевые тактики, которые могут быть использованы при ведении переговоров в ситуациях делового общения (см. задание 9).

11. **Рекомендуется для парной работы в аудитории.** Вы менеджер по туризму. Продемонстрируйте ассистенту менеджера по туризму

основные позы и жесты, представляющие интерес для делового общения. Просите его повторить позы и жесты, дать им характеристику.

12. **Рекомендуется для работы в группах (6–8 человек).** Подготовьте и проведите переговоры. Участники переговоров: представители туроператора и турагента. Цель турагента — увеличение агентского вознаграждения.

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области коммуникационных техник и технологий***

Рекомендуем изучить материалы, представленные на следующих интернет-сайтах:

Тренинговая компания «Бизнес Партнер»: [training-partner.ru](http://training-partner.ru);

Центр бизнес-образования «НИСЭТ»: [niset.ru](http://niset.ru);

Тренинговый центр STAFFMAX: [Staffmax.ru](http://Staffmax.ru);

Консалтинговая группа «Тревел-Эксперт»: [Travel-expert.ru](http://Travel-expert.ru).

### **Литература**

1. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Риторика для юристов. Ростов н/Д, 2007.
2. *Иссерс О.С.* Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Изд. 5-е. М. : ЛКИ, 2008.
3. *Иссерс О.С.* Речевое воздействие. М. : Флинта — Наука, 2009.
4. *Иссерс О.С.* Современная речевая коммуникация: дискурсивные практики. Омск, 2011.
5. *Ниренберг Дж.* Гений переговоров. Минск : Попурри, 2009.
6. *Романова Н.Н.* Специфика содержания и методов обучения монологической речи студентов нефилологических специальностей, ГОУВПО «МГУС». М., 2006
7. *Самыгин С.И., Руденко А.М.* Деловое общение. М. : Кнорус, 2013.
8. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры по-гарвардски. М. : Эксмо, 2005.

## **3.2. Коммуникативные техники**

### **3.2.1. Коммуникативные техники и коммуникационные технологии в обслуживании клиентов в сфере туризма и гостеприимства**

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть основными коммуникативными техниками и технологиями в обслуживании клиентов в сфере туризма и гостеприимства.

### **Задачи параграфа:**

- 1) предложить дефиниции и иллюстрация основных понятий темы: умений и навыков, необходимых в обслуживании клиентов в сфере туризма и гостеприимства;
- 2) помочь студентам в практическом развитии базовых знаний и умений в области ведения деловых бесед, составления профессиональных речей:
  - коммуникативные технологии обеспечения содержательного и эффективного информирования клиентов и партнеров;
  - коммуникативные техники установления и поддержания эффективных коммуникаций с потребителями;
  - коммуникационные технологии;
- 3) осуществить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и задании проверочного характера;
- 4) показать пути и способы расширения и углубления знаний и умений по техникам и технологиям обслуживания клиентов.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

Рынок труда предъявляет высокие требования к содержанию компетенций, которыми должен обладать высококвалифицированный специалист. При этом наиболее значимым критерием уровня профессионализма представителей так называемых коммуникативных профессий, к которым относятся в том числе и представляющие сферу услуг, является коммуникативная компетенция. Именно в сфере услуг, в том числе в сфере туризма и гостеприимства, наиболее ярко ощущается весь нравственный дискомфорт российской действительности, здесь сталкиваются модели речевого поведения, в которых изначально заложена конфликтность со стороны участников общения (коммуникантов). Специалист сферы туризма и гостеприимства должен обладать умениями и навыками, оценивать и анализировать коммуникативную ситуацию, статусно-ролевые признаки, интенции (намерения) участников общения, отбирать языковые средства, адекватные конкретной коммуникативной ситуации, наиболее точно и ярко выражающие интенцию говорящего, определять стратегии и тактики речевого поведения и таким образом выстраивать высококвалифицированную профессиональную речь. Иными словами, создавать и воспринимать устный и письменный институциональный деловой дискурс.

Знание основ речевой коммуникации есть залог успешной профессиональной деятельности любого специалиста, тем более это касается специалистов, работающих непосредственно в контактной зоне, и именно такой зоной является сфера туризма и гостеприимства.

Самым важным и распространенным средством делового общения между менеджером по туризму и клиентом является, пожалуй, деловая беседа.

**Деловая беседа** — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач<sup>1</sup>.

Деловая беседа как форма делового общения отличается от переговоров, которые ведутся в основном между представителями разных организаций и более структурированы.

В данном параграфе мы будем рассматривать коммуникативные технологии и техники на примерах ведения деловой беседы менеджера по туризму с клиентом *на уровне продажи турпродукта и непосредственно на уровне обслуживания во время оказания туристских услуг*.

**Коммуникативные технологии** — технологические процессы, в основе которых лежит взаимодействие людей, выражающееся в форме их общения<sup>2</sup>.

Какими знаниями, умениями, навыками должен обладать менеджер, проводя с клиентом деловую беседу?

Менеджер должен знать правила речевого общения, обладать навыками анализа и оценки коммуникативной ситуации, отбора языковых средств, адекватных коммуникативной ситуации, речевых тактик, в том числе убеждения и побуждения.

### **Правила речевого общения**

В качестве некоего эталона делового общения можно представить максимы Г. Грайса<sup>3</sup> и Дж. Лича<sup>4</sup>.

**Максима** — это правило поведения, выраженное в краткой форме.

В настоящее время широкую известность завоевали *принцип кооперации* Г. Грайса и *принцип вежливости* Дж. Лича.

*Принцип кооперации (или принцип сотрудничества)* Г. Грайса звучит примерно так: «Твой коммуникативный вклад на данном шаге диалога должен быть таким, какого требует совместно принятая цель (направление) этого диалога» и включает четыре максимы:

<sup>1</sup> Самыгин С.И., Руденко А.М. Деловое общение. М.: Кнорус, 2013. С. 109.

<sup>2</sup> Психология общения / под общей ред. А.А. Бодалева. М.: Когнито-Центр, 2011.

<sup>3</sup> Герберт Пол Грайс (англ. *Herbert Greis*) (1913–1988) — американский лингвист и философ (см. работы Г. Грайса, переведенные на русский язык: *Грайс Г.П.* Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. XVI. М, 1985. *Грайс Г.П.* Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. XVI. М, 1985. *Грайс П., Стросон П.* В защиту догмы. Пер. В.В. Долгорукова // Эпистемология & философия науки. 2012. № 2).

<sup>4</sup> Джеффри Нил Лич (*Geoffrey Neil Leech*) (род. В 1936 г.) — крупнейший специалист в области лингвистики английского языка (см.: Leech G.N. Principles of pragmatics. L.; N.Y.: Longman, 1983; Leech, Geoffrey (2007) “Politeness: Is there an East-West divide?”, Journal of Politeness Research, 3.2, 167–206).



- 1) максима количества — сообщайте ровно столько информации, сколько нужно для достижения коммуникативной цели, не больше, не меньше;
- 2) максима качества — избегайте ложных утверждений;
- 3) максима отношения, или релевантности — не отвлекайтесь от темы, говорите по существу;
- 4) максима способа выражения, или манеры речи — говорите ясно.

Данные правила несколько идеализированы, но в сочетании с максимами Дж. Лича являются залогом успешного делового общения.

Принцип вежливости Дж. Лича содержит следующие максимы:

- 1) максима такта — предполагает соблюдение границ личной сферы собеседника;
- 2) максима скромности — предполагает неприятие похвал в собственный адрес;
- 3) максима великодушия — максима необременения собеседника — предохраняет собеседников от доминирования в процессе речевого (коммуникативного) акта;
- 4) максима согласия — предполагает поиск согласия, отказ от конфликта;
- 5) максима симпатии — рекомендует благожелательность, предохраняет от конфликта;
- 6) максима одобрения — рекомендует позитивность в оценке других.

Принцип кооперации Г. Грайса и принцип вежливости Дж. Лича образуют своего рода кодекс правил коммуникативного поведения.

Вышеприведенные правила необходимо дополнить правилами речевого этикета.

В предыдущем параграфе мы уже говорили об этикетных формулах обращения. Напомним, что для русской культуры общения характерно обращение к собеседнику по имени и отчеству и на Вы. Общаясь с клиентом, следует не только назвать свое имя и должность, но и предложить ему представиться и в процессе беседы называть собеседника или по имени и отчеству (*Иван Петрович*), или более официально — например, *господин Петров*.

Нельзя забывать и об этикетных формулах приветствия — *Доброе утро! Добрый день! Добрый вечер! Здравствуйте! Вас приветствуют Бюро путешествий «Горизонт» и я, менеджер Виктория Егорова.*

Вспомним и этикетные формулы благодарности — *мы благодарим вас за то, что вы решили воспользоваться услугами нашего агентства; мы благодарны вам за то, что вы доверили нам организацию своего отдыха.*

Кроме этикетных формул, в деловой беседе можно использовать местоименные конкретизаторы (мы с вами, мы вместе) и глагольные формы (мы решим, мы сделаем и т.д.), которые подчеркнут общность интересов и также будут способствовать установлению контакта с клиентом.

Напомним, что речь специалиста, работающего в сфере туризма и гостеприимства, должна быть грамотной, яркой и аргументированной.

**Аргумент** — это доказательство того или иного утверждения.

Основные виды аргументов были перечислены в разделе 3.2.1. Теперь поговорим о них более подробно.

*Аргумент к делу* — ссылка на конкретные факты, действия, цифры. Например, говоря о надежности туроператора (тезис), менеджер турфирмы приводит аргумент к делу: «В связи с частым банкротством крупных компаний руководство Туртранс-Вояжа инициировало проведение аудиторской проверки бухгалтерской отчетности за 2012 год и поместило официальное заключение аудиторов на своем сайте». Аргумент к делу — это один из основных аргументов, которые нужно использовать в деловой беседе.

*Аргумент к авторитету* — ссылка на авторитетное лицо в данной области. При реализации туристских услуг следует обратить внимание клиента, в первую очередь, на туроператора, который выступает своего рода гарантом надежности выполнения всех пунктов договора и, что не менее важно, безопасности будущего отдыха/путешествия. Например, можно использовать такой аргумент: «Туроператор „Пегас-Тур“ — один из самых крупных и надежных туроператоров, работающих по направлению...».

*Аргумент к мнению большинства* — ссылка на результаты социологического исследования, опроса и т.д. Например, менеджер может сообщить, что по результатам социологического исследования, проводимого (при этом обязательно нужно конкретизировать, кем и когда проводилось это исследование), составлен рейтинг туроператоров, и туроператор, который предоставляет услуги по организации отдыха для данного клиента, занимает такое-то место в рейтинге.

*Аргумент к тщеславию* — лесть, комплимент, похвала. Туризм — это особенная сфера деятельности человека. Туризм — активный (путешествия на любом виде транспорта или пешком; паломничество; отдых на горнолыжных курортах, серфинг и т.д.) или пассивный (пляжный отдых) — это уже самое лучшее лекарство от стресса, хандры, старости, одиночества. И как театр начинается с вешалки, так и туризм начинается с туристского агентства, а точнее — с беседы клиента с менеджером по продажам. Поэтому не скупитесь на комплименты, но помните золотое правило — чувство меры. Стилистика комплимента различна — в зависимости от социальных, гендерных (мужчина, женщина), психологических особенностей клиента, специфики взаимоотношений с постоянными клиентами и т.д.

Представим речевые модели *комплимента*.

«Вы сегодня прекрасно (превосходно, великолепно) выглядите.»

«Вы, как всегда, прекрасно (превосходно, великолепно) выглядите.»

«С вами очень приятно общаться.»

«Вы точно знаете, что хотите.»

«Вы хороший (прекрасный) собеседник.»

«С вами можно спокойно обсудить любой вопрос.»

В деловой беседе можно сообщить клиенту, что на предприятии сферы туризма и сервиса, в которое он обратился, работают квалифицированные

специалисты, имеющие значительный опыт работы в индустрии туризма, — это тоже будет аргумент к тщеславию.

В рамках деловой беседы обычно приводят аргументы, которые будут способствовать установлению контакта с клиентом и, если необходимо, нейтрализации речевой агрессии с его стороны. Например, недовольный чем-либо клиент может в свою очередь использовать аргумент к силе, который представляет собой явную или завуалированную угрозу. Но в ответ применять точно такой же аргумент категорически нельзя. Нужно искать компромисс, согласие, а не объявлять клиенту войну.

Мы уже говорили о речевых тактиках, в рамках данного параграфа отметим, что в деловой беседе следует широко использовать речевые тактики приведения примера, частичного признания противоположного мнения, тактики согласия.

В конфликтной ситуации используйте тактику перехода от абстрактных высказываний к конкретным предложениям. Например, турист по каким-либо причинам как субъективного, так и объективного характера не был на оплаченной им экскурсии. Гид-сопровождающий может довести эту ситуацию до конфликта, объясняя клиенту его ошибки. Но практически всегда есть возможность отправить этого туриста на аналогичную экскурсию с другой группой, то есть решить этот вопрос на месте, без дальнейших разбирательств с турагентством и с туроператором.

Эта ситуация может выглядеть следующим образом. Сравните и проанализируйте речевые тактики менеджера.

*1. Клиент:* Что мне делать? Я опоздал на экскурсию в горы...

*Менеджер:* Ничего не поделаешь. В следующий раз будьте внимательнее.

*2. Клиент:* Что мне делать? Я опоздал на экскурсию ...

*Менеджер:* Конечно, обидно. Но постараемся что-нибудь придумать. Завтра в 9.00 на эту экскурсию отправляется другая группа. Я договорюсь с гидом, и вы поедете. Желаю приятных впечатлений.

Обратите внимание: в первом случае перед нами начало беседы с возможными дальнейшими объяснениями, выяснениями отношений, упреками и т.д.

Во втором случае перед нами полное содержание беседы. Тактика перехода от абстрактных высказываний к конкретным предложениям полностью предотвращает возможность конфликтной ситуации.

### **3.2.2. Техники установления и поддержания эффективных коммуникаций с потребителями**

Специалист, работающий в сфере туризма и гостеприимства, должен владеть коммуникативными техниками, основными из которых являются: техника речи, техника активного аудирования (слушания) и т.д.

## *Техника речи*

Речь, произнесенная фонетически (имеется в виду звуковое оформление) безусловно, производит приятное впечатление на собеседника и характеризует говорящего как культурного человека.

Когда мы говорим о технике речи, то в первую очередь имеем в виду дикцию. Основными показателями дикции являются правильность артикуляции, степень ее отчетливости и манера выговаривать слова.

Процесс обучения технике речи достаточно сложный. Разработаны целые методики тренировки артикуляторных мышц, исправления дефектов дикции, которые используют в своей работе логопеды, преподаватели театральных и педагогических университетов.

Самостоятельно можно совершенствовать технику речи старым способом: в рот кладут мелкие предметы (орехи, камешки) и делают попытки говорить правильно, красиво. Вначале речь будет неразборчивой, но путем тренировки артикуляторных органов нужно преодолеть эту неразборчивость. В этом и заключается тренировка. Человек привыкает говорить, напрягая артикуляторные мышцы, и эта привычка сохраняется в повседневной речи<sup>1</sup>.

Кроме того, для отработки техники речи можно воспользоваться советом: обучая иностранцев русскому языку как иностранному, многие преподаватели в начале занятия предлагают им проговаривать скороговорки для подготовки артикуляционной системы к работе, укрепления артикуляторных мышц, постановки отдельных звуков.

На дворе трава, на траве — дрова.

Ехал грека через реку, видит грека в реке рак, сунул грека руку в реку, рак за руку грека цап.

Карл у Клары украл кораллы, Клара у Карла украла кларнет.

Четыре черненьких чумазеньких чертенка чертили черными чернилами чертеж.

Следует проговаривать эти скороговорки вначале медленно, четко выговаривая звуки, затем быстрее и быстрее. Таким образом, будут укрепляться артикуляторные мышцы и развиваться артикуляционная система.

## *Техника активного аудирования*

Одним из показателей культуры человека является его умение слушать собеседника.

Сотрудники, работая с клиентом, должны в полной мере обладать и навыками аудирования (слушания). Эти простые, на первый взгляд, навыки во многом определяют успех профессионального общения, потому что демонстрируют заинтересованность специалиста в беседе, жела-

<sup>1</sup> Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация. М. : ИНФРА-М, 2009.

ние наилучшим образом выполнить просьбу клиента и в конечном итоге предоставить качественную услугу в приобретении тура, визы, решении конфликтных ситуаций и т.д.

**Аудирование** — один из видов речевой деятельности: восприятие речи на слух и понимание ее в процессе восприятия.

Техническими характеристиками аудирования являются: активное и пассивное аудирование; быстрота и полнота понимаемой слышимой речи; степень понимания в зависимости от темпа речи; выделение смыслового сегмента речи; способность вероятностного прогнозирования дальнейшего содержания речи; слуховая память.

**Пассивное аудирование** — восприятие внешней стороны речи без серьезных попыток ее осознания.

**Активное аудирование** — восприятие речи, направленное на полное понимание того, что услышано.

Специалист сферы туризма должен владеть техникой активного аудирования: уметь слушать не только приятного, адекватного клиента, но и раздраженного, не умеющего передавать и воспринимать информацию. В данном случае менеджер играет одновременно, по крайней мере, две социальные роли (продавца и психолога) и, соответственно, должен вести себя так, как предписывает эта роль в конкретной коммуникативной ситуации: по тем или иным вербальным и невербальным характеристикам «считывая» информацию об адресате, приспособиться к нему и реализовать поставленную коммуникативную цель.

При аудировании всегда должно происходить *вероятностное прогнозирование* — речевой феномен, когда слушающий, еще не услышав конец фразы, в своей внутренней речи уже построил для себя это окончание и предположил общий смысл высказывания. Это и есть упреждение, или *антиципация* — вероятностное прогнозирование.

Вероятностное прогнозирование помогает специалисту быстро понять суть проблемы и построить для себя возможные варианты ее решения.

Рассмотрим виды аудирования: *нерефлексивное, рефлексивное, эмпатическое*.

**Нерефлексивное аудирование** — такой вид слушания, при котором собеседник слушает внимательно и не вмешивается в речь партнера своими замечаниями.

**Рефлексивное аудирование** — такой вид слушания, при котором собеседник старается добиться большей точности и полноты понимания того, что ему говорит собеседник. В этом случае применяются реплики: *Что вы имеете в виду? Что это значит? Понимаю. Да.* Перефразирование, резюмирование: *Итак, Италия, Валь-ди-Фасса, курорт Кампителло.* В деловой беседе широко используются уточняющие вопросы: *Какой именно горнолыжный курорт вы выбрали для себя? В каком регионе Италии?*

**Эмпатическое аудирование** — такой вид слушания, при котором происходит совмещение понимания и сочувствия-сопереживания.

Специалист, работающий в контактной зоне, должен в полной мере владеть навыками нерелексивного, релексивного, эмпатического аудирования и использовать их в зависимости от коммуникативной ситуации.

*В процессе деловой беседы не рекомендуем* смотреть на часы: это отвлекает от разговора, показывает нежелание продолжать беседу. Не следует смотреть не на объект беседы, в окно, в пол, это создает ощущение дискомфорта. Не стоит отвлекаться во время беседы на телефонные разговоры, это демонстрирует незаинтересованность в беседе.

Слушая клиента, менеджер должен демонстрировать свою заинтересованность в беседе и невербальными средствами (открытая поза, контакт глаз, улыбка).

### ***3.2.3. Технологии обеспечения содержательного и эффективного информирования клиентов и партнеров***

Особое место в профессиональной деятельности специалиста, работающего в сфере туризма, занимает выступление на различных бизнес-мероприятиях, презентациях. Значит, специалист сферы туризма должен обладать навыками создания монологического институционального делового дискурса, в том числе составления профессиональной речи.

В научной литературе пока отсутствует единая формулировка понятия «дискурс». При большом разнообразии толкований понятия ученые в основном солидарны в подходе к дискурсу как к речевому произведению, обладающему целым рядом коммуникативно-прагматических функций, которые позволяют вписывать данное речевое произведение в конкретную коммуникативную ситуацию, анализировать и оценивать его, учитывая интенциональные замыслы, целеустановки, социальные признаки коммуникантов, а также отбор и использование языковых единиц, соответствующих, адекватных ситуации.

Профессиональное общение мы изучаем через речь, «погруженную в жизнь», через профессиональный деловой дискурс.

Для дискурса важно, *кто* говорит, *где*, *когда*, *почему* и *с какой целью*.

В узком смысле слова *дискурс* — *это речь, обусловленная коммуникативной ситуацией*. Следовательно, деловая беседа является диалогическим деловым дискурсом.

Напомним, что композиционно дискурс состоит из трех фаз: контактоустанавливающей, основной и заключительной.

Контактоустанавливающая фаза включает этикетные формулы приветствия, обращения, благодарности, обозначение темы; в основной фазе развивается тема дискурса, основная интенция реализуется через ряд аргументов; в заключительной фазе приводятся этикетные формулы благодарности, расставания, даются напутствия аудитории.

Представим пример монологического институционального делового дискурса.

Содержательное описание модели. Выступление на презентации

### **Моделирование коммуникативной ситуации**

Организационная составляющая:

- место речевого (коммуникативного) акта — офис компании «Бюро путешествий „Горизонт“»;
- время — 12 марта 2014 г., 14.00—14.30;
- адресаты — потребители туристских услуг ООО «Бюро путешествий „Горизонт“» (наименование организации условное), директор детского дома № 5 г. N; представители социальных департаментов правительств Москвы и Московской области, представители органов местной власти; представители региональных СМИ; представители коммерческих структур;
- адресант — генеральный директор ООО «Бюро путешествий „Горизонт“».

Тематическая составляющая:

- тема — презентация нового пилотного проекта.

Интенциональная составляющая:

- речевая интенция — убеждение представителей государственных, коммерческих, финансовых структур, СМИ поддержать новый пилотный проект.

Стратегия — совершенствование имиджа компании, увеличение сегмента рынка и поддержание связей с постоянными партнерами по бизнесу.

### **Содержание дискурса**

Дамы и господа!

Рад приветствовать вас в нашем офисе! Надеюсь, что сегодняшняя встреча станет для нас началом замечательной традиции — открытого, конструктивного диалога компании, представляющей на рынке туристские услуги, с потребителями этих услуг. Наш клиент особенный, что приятно отметить, это путешественник, человек, желающий открыть для себя целый мир, а значит себя в этом мире. И мы, профессионалы, делаем все возможное, чтобы это открытие было ярким, радостным, комфортным. Вместе с тем мы понимаем, что не каждый человек в состоянии осуществить свои мечты, свои желания.

Сегодня мы представляем вашему вниманию новый пилотный проект, реализация которого даст возможность постичь мировую культуру различным социальным категориям. Речь идет о детях, и мы, взрослые, способны сообща подарить детям России радость.

Мы рады сообщить, что наша компания ООО «Бюро путешествий „Горизонт“» совместно с ведущими туроператорами России, правительствами Москвы и Московской области открывает так называемые социальные туры по двум тематическим направлениям: «Мир глазами ребенка» и «Наш дом — Россия».

Сегодня в рамках первого нового проекта мы дарим поездку по Европе (детские парки и развлечения) детскому дому № 5. Поездка рассчитана на 40 человек.

В рамках направления «Наш дом — Россия» планируется тур по Золотому кольцу России для школьников Москвы и Московской области, преимущественно из малообеспеченных семей.

Это наши первые начинания в области социального туризма, и мы будем надеяться на поддержку данного проекта органами власти, СМИ, общественными организациями и коммерческими структурами.

Конечно, мы не забываем о своих постоянных клиентах и сегодня с удовольствием представляем автобусный тур по городам Франции, который разработан нашим постоянным партнером — туроператором «Туртранс-Вояж» и называется ярко и романтично — «Ароматы и вкусы Франции».

Франция, как известно, не только законодательница моды, но и королева изысканных ароматов: французский парфюм, французский коньяк, французское шампанское, французская кухня... Я не называю конкретные бренды (вы их прекрасно знаете) — речь идет о гарантии качества, символе обеспеченности, залого хорошего настроения.

Наш тур пройдет по городам Франции, каждый из которых откроет для Вас красоту и особенное обаяние Франции: Реймс, Париж, Коньяк, Ла Рошель, Марсель — это далеко не полный перечень французских городов, которые вы сможете посетить. Тур рассчитан на 16 дней, отличается комфортностью: отсутствуют продолжительные ночные переезды. Стоимость тура — 40 000 рублей, включая авиаперелет Москва — Париж — Москва. Для постоянных клиентов мы делаем скидки до 10%. Расписание тура входит в общий каталог автобусных туров по Европе под номером 20А.

Сейчас вы можете посмотреть небольшие видеосюжеты о турах, представленных вашему вниманию. К вашим услугам каталоги, проспекты по всем туристическим направлениям.

Наши менеджеры готовы ответить на все интересующие вас вопросы.

Сегодняшняя презентация — особое, знаменательное событие в жизни нашей компании, и мы благодарим всех присутствующих за поддержку нового, перспективного проекта.

Спасибо за внимание.

**Краткий методический комментарий** Описанная презентация<sup>1</sup> призвана продемонстрировать этическую сторону бизнеса. Компания «Бюро путешествий „Горизонт“» приглашает на презентацию нового, пилотного, социально значимого проекта представителей различных категорий внешней общественности, в том числе постоянных клиентов — потребителей услуги со средним и высоким материальным достатком, представителей органов власти, государственных, общественных и коммерческих структур. Таким образом, адресант (говорящий) выстраивает дискурс в соответствии с речевой интенцией (представление нового, пилотного проекта) и ориентацией на адресата, который в силу своих ролевых установок определяет в большей степени отличительные особенности данного монологического

<sup>1</sup> Речевые модели представлены в дискурсивной матрице «Презентация» (приложение 1).



дискурса: 1) торжественность, приподнятость стиля, которая находит отражение в этикетных формулах: обращения (*Дамы и господа*), приветствия (*Рад приветствовать вас*), вежливости (*приятно отметить, рады сообщить, с удовольствием представляем*); использовании высокой лексики (*королева моды, королева изысканных ароматов*), риторических фигур: градация (*это открытие было ярким, радостным, комфортным; речь идет о гарантии качества, символе обеспеченности, признаке хорошего настроения*); дейктических единиц (вашему вниманию, к вашим услугам), параллелизм (*французский парфюм, французский коньяк, французское шампанское, французская кухня... Я не называю конкретные бренды (вы их прекрасно знаете) — речь идет о гарантии качества*); 2) синтаксическая развернутость высказываний; 3) использование речевых тактик: подмазывание аргумента (*Наш клиент особенный, что приятно отметить, это путешественник, человек, желающий открыть для себя целый мир, а значит себя в этом мире*; приведение примеров и т.д.); 4) широкое использование аргументов к делу, тщеславию, авторитету.

### **Коммуникационные технологии**

Современный специалист должен владеть и *коммуникационными технологиями*, в основе которых лежит обмен информацией. Основными составляющими современных коммуникационных технологий являются глобальная компьютерная сеть Интернет, электронная почта.

В настоящее время широкое развитие получила система бронирования туристических услуг HotelBook, включающая бронирование отелей по всему миру в режиме онлайн — 76 000 отелей в 186 странах.

Система предназначена для турагентств и туроператоров, индивидуальных путешественников.

Общая схема или модель коммуникационных технологий включает отправителя информации (адресанта), канал связи, получателя информации (адресата):

<i>Отправитель информации</i>		<i>Канал связи</i>		<i>Получатель информации.</i>
-------------------------------	--	--------------------	--	-------------------------------

### **Задания на закрепление знаний и развитие умений, навыков**

Задания выполняются мини группами из 2–4 человек.

1. Приведите высказывания, содержащие 3 аргумента к делу (к пользе, авторитету, тщеславию), которые могут быть использованы для реализации интенции убеждения в приобретении туристской услуги, поддержании проекта.

Приведите высказывания, содержащие 3 аргумента к делу (к силе, авторитету), которые могут быть использованы для реализации интенции сообщения о сокращении персонала.

Приведите высказывания, содержащие 3 аргумента к делу (к пользе, авторитету, тщеславию), которые могут быть использованы для реализации интенции убеждения в предоставлении компании кредита финансовой структурой.

Приведите высказывания, содержащие 3 аргумента к делу (к пользе, к авторитету, к тщеславию), которые могут быть использованы для реализации интенции просьбы отсрочки платежа за поставленное сырье, оборудование (предоставленные коммунальные и энергетические услуги и т.д.)

2. Допишите фрагмент сценария, раскрывающего речевое поведение специалиста, работающего в сфере туризма и гостеприимства. Проанализируйте речевые тактики, используемые специалистом при общении с клиентом.

Туристское агентство — общение менеджера по продажам с клиентом

*Клиент:* Добрый день! Я хотел бы приобрести семейную путевку в пансионат на Черноморском побережье Крыма и обязательно в период с 25 июля по 20 августа.

*Менеджер:*

*Клиент:* Это дорого. Мне не нравится.

*Менеджер:*

*Клиент:* Это меня не интересует.

*Менеджер:*

*Клиент:* Мы с ребенком. Этот вариант нам не подходит.

*Менеджер:*

*Клиент:* Вот это то, что нужно.

3. Вашему вниманию предлагаются фрагменты рекламных текстов/дискурсов. Какие фигуры речи в них использованы и с какой целью?

Компания PAC GROUP предлагает своим клиентам самые лучшие курорты австрийских Альп по конкурентоспособным ценам.

Компания PAC GROUP имеет собственных представителей на базовых курортах земли Тироль и курортах Зальцбургерланда.

Если вы желаете отдохнуть на горнолыжном курорте в Австрии, обращайтесь в компанию PAC GROUP.

Если вы желаете получить высокое качество обслуживания, обращайтесь в компанию PAC GROUP.

Мы предлагаем вам прекрасный незабываемый тур по Золотому кольцу России.

Золотое кольцо России — это не только знакомство с древними русскими городами с тысячелетней историей и культурой, но и возможность отдохнуть от столичной суеты и понять, откуда мы родом, откуда пошла русская земля.

Этот тур — для настоящих путешественников, для тех, кто любит спорт — спорт, в котором нет места унынию, лени, слабости.

Жизнь на этом курорте кипит и днем, и ночью.

4. Вашему вниманию предложены рекламные тексты/дискурсы ведущих российских туроператоров. Проанализируйте дискурсы по следующим позициям: учет фактора адресата; наличие этикетных формул; использование фигур речи и их целевое назначение; использование речевых тактик. Какой дискурс, на ваш взгляд, составлен наиболее грамотно с позиций лингвопрагматики?

Дорогие друзья!

Компания МОСТРЭВЕЛ рада приветствовать вас и предложить вашему вниманию новое, динамично развивающееся направление — Объединенные Арабские Эмираты!

ОАЭ — это одно из самых популярных туристических направлений. В то время, когда на Средиземноморье курортный сезон уже заканчивается, здесь он только начинается.

ОАЭ — это яркое солнце 360 дней в году, теплое чистое море, белоснежные песчаные пляжи, завораживающие пейзажи пустыни и современных мегаполисов, сочетание восточной экзотики и высококачественного обслуживания.

ОАЭ — это отдых на любой вкус: теннисные корты, поля для гольфа, ипподромы для любителей активного отдыха; прекрасные развлекательные парки для семейного отдыха; бизнес-центры и конференц-залы для делового туризма; роскошные торговые центры и восточные базары для любителей шопинга.

Добро пожаловать в ОАЭ с компанией МОСТРЭВЕЛ!

Уважаемые дамы и господа!

Я рад представить вашему вниманию каталог «Национальной туристической компании Интурист», подготовленный нашими специалистами к сезону «Зима 2008—2009». Учитывая динамичность и конкуренцию на рынке туристических услуг, наша компания не может себе позволить стоять на месте. Наше постоянство сохраняется лишь в одном — в желании быть лучшими, превосходя ожидания партнеров и клиентов.

В новом сезоне, кроме уже известных вам Египта, Таиланда, Канарских островов, горнолыжных Австрии, Болгарии, Италии, Андорры, мы предлагаем жемчужину Индонезии — о. Бали, индийский Гоа, курорты Малайзии и Вьетнама.

Работая с нами, вы всегда можете быть уверены в положительных впечатлениях и отзывах ваших клиентов. Увлекательная и разнообразная экскурсионная программа тщательно подготовлена таким образом, чтобы доставить удовольствие как ценителям искусства, архитектуры и истории древних цивилизаций, так и любителям спорта, при этом мы не забываем и о тех, кто предпочитает пляжный отдых.

Благодарим всех, кто работал и продолжает работать с нами.

Будем рады новым партнерам.

Мы с удовольствием откроем вам красоту окружающего мира.

С уважением,

Генеральный директор «НТК Интурист»

Тополкараев В.А.

Уважаемые коллеги! Дорогие друзья!  
Вас приветствует компания «Туртранс-Вояж».

Основной тенденцией летнего сезона являются экскурсионные туры с отдыхом на море в Италии, Испании, Франции (на Лазурном берегу), Хорватии.

Большой набор экскурсионных программ по всей Европе, Скандинавии, Востоку, предлагаемый нашей компанией, направлен на то, чтобы каждый клиент смог выбрать для себя подходящий маршрут. Многие программы туров разработаны по желанию и рекомендациям наших постоянных путешественников. Тысячи отзывов, собранных в нашем офисе, свидетельствуют о том, что наши туры вызывают положительные эмоции и оставляют самые лучшие воспоминания о поездках!

В сезоне «Весна — Лето 2009» мы рады предложить вам разработку индивидуальных программ по вашим пожеланиям!

15 лет коллектив «Туртранс-Вояж» работает для вас! За годы плодотворной работы компания «Туртранс-Вояж» вошла в число лидеров среди туроператоров России, завоевала доверие у туристов и партнеров.

Высокое качество работы гида-сопровождающего мы считаем залогом успешного выполнения любой программы тура. Это качество обуславливается не только глубоким уровнем знаний и большим опытом работы наших гидов, но и желанием передать эти знания, а также их коммуникабельностью и доброжелательностью.

Наша политика — стремление к постоянному росту качества туристического продукта и использование всех наработок и опыта для того, чтобы сделать наши программы как можно более увлекательными, интересными и комфортабельными. Именно в этом мы видим гарантию популярности наших программ, доверия наших клиентов, а, следовательно, и своего успеха. Особое внимание мы уделяем обеспечению безопасности на маршрутах, гарантом которой служат наши надежные партнеры.

Будем рады, если наше сотрудничество и в дальнейшем будет взаимовыгодным и приятным.

С уважением, Дмитрий Викторович Фоминцев,  
генеральный директор ООО «Туртранс-Вояж»

5. В приведенных фрагментах дискурсов (по материалам каталогов туристических фирм) определите высказывания, содержащие аргументы к делу (к пользе, авторитету, тщеславию).

1. Преимущества экскурсионных туров заключаются в том, что за небольшой промежуток времени вы познакомитесь со многими странами, их столицами, небольшими самобытными городками; откроете для себя новые факты из истории и культуры других стран; вдохнете воздух новых мест и почувствуете себя настоящими путешественниками.

2. Мы предлагаем бонусную систему для наших партнеров — туристических агентств: после отправки 30 туристов по нашим турам в сезон с 25.04 по 25.09 вы получаете бонус в виде депозита, который можно использовать при оплате за новых туристов. Величина бонуса составляет 2% от произведенной оплаты.

3. Scandic — самая крупная сеть отелей в северном регионе с более чем 140 отелями в 9 странах. Scandic — это доступные отели среднего класса с отличным для своей цены качеством, что подтверждается наградой «Лучшая сеть отелей Швеции».

4. Консульство применяет жесткие санкции в случае обнаружения недостоверных документов — отказ туристу в визе на 5 лет.

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области коммуникационных техник и технологий***

- Hotelbook.ru — Обучающие семинары
- Moscow Business School. Семинары по деловому общению. Семинары по туризму. Вебинары
- Orator.biz Университет риторики и ораторского мастерства

### **3.3. Межкультурные коммуникации**

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть базовыми знаниями и умениями в области межкультурных коммуникаций.

**Задачи параграфа:**

- 1) предложить дефиниции и иллюстрации основных понятий темы: умений и навыков, необходимых для межкультурных коммуникаций;
- 2) помочь студентам в практическом развитии базовых знаний в области межкультурных коммуникаций, в том числе ведения деловых переговоров и бесед с иностранными партнерами:
  - причины коммуникативных барьеров;
  - характерные особенности национального делового общения представителей разных культур;
  - стили ведения переговоров представителями различных мировых культур;
- 3) осуществить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) показать студентам возможности расширить и углубить знания и умения по межкультурным коммуникациям.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

#### ***Причины коммуникативных барьеров***

Индустрия туризма представляет собой значительный сектор российской экономики. В туризм вовлечено огромное количество разнообразных по основному направлению деятельности организаций, учреждений, фирм, компаний: кроме туроператоров и турагентств, это финансово-кредитные

организации, транспортные компании (железнодорожные, авиационные и др.), предприятия общественного питания, экскурсионные центры, гостиничные сети, сувенирные магазины и другие организации, предоставляющие потребителю социальные и индивидуальные услуги. Сформировались и новые целевые группы потребителей туристских услуг. Это связано с общим ростом материального благосостояния, изменением ценностных ориентиров, изменением психологического отношения к старению, что привело к интенсивному развитию туризма среди лиц старших возрастных групп, с желанием изучать и познавать окружающий мир и чужую культуру и т.д.

Туризм — это особая коммуникативная сфера, требующая высококвалифицированных специалистов. Чтобы интегрироваться в международный экономический союз, необходимо сформировать свой имидж как компетентных, надежных партнеров. Нужно знать правила, специфику, национальные особенности стран-партнеров, модели поведения представителей иных культур и использовать эти правила в практической деятельности.

Напротив, неприятие, непонимание, незнание чужой культуры может привести к разрыву деловых отношений. Приведем примеры. Одни бизнесмены (англичане, канадцы, американцы) на деловых встречах, желая оживить беседу, перевести ее на уровень неформальных отношений, шутят, рассказывают анекдоты; другие (немцы, японцы) не приемлют каких-либо форм юмора за столом переговоров. Юмор — тонкая материя: то, что развеселит француза, может привести в недоумение японца, потому что японцы все слова партнеров воспринимают буквально.

Приведем другой пример. Посмотрим отношение представителей различных культур к времени и пространству. Итальянцы могут опоздать на деловую встречу на полчаса, у их соотечественников это не вызовет никакого осуждения. Не особенно их будут осуждать французы и испанцы. А пунктуальные немцы будут раздражены, если их заставят ждать около 5 минут. Китайцы придут на встречу на 15–30 минут раньше. Культ времени особенно развит в США, Германии, Швейцарии, Австрии, Скандинавии. У каждого народа свое представление о пространстве. Испанец или африканец в разговоре может держать собеседника за руку и тем самым демонстрировать особое, дружеское отношение. Японцы считают это негигиеничным и отвергают какие-либо прикосновения. Датчане, немцы, шведы, финны и др. также испытывают дискомфорт, когда нарушают их личную пространственную зону.

Эти примеры не означают, что одни культуры хороши, другие — плохи. Культуры разные, и нужно уметь приспосабливаться к ним, изучать чужой язык, чужую культуру — в этом залог эффективного делового сотрудничества и успеха, процветания. Каждый народ считает себя самым лучшим, самым умным, самым нормальным. Свое, родное, вызывает понимание, одобрение, сочувствие; чужое, напротив, недоверие, а порой и раздражение. Отсюда — коммуникативные барьеры, недоверие, конфликты.

Знание основ межкультурной коммуникации крайне необходимо специалистам, работающим в «контактной зоне».

**Межкультурная коммуникация** — это процесс взаимодействия представителей разных культур и субкультур.

*Модель мировых культур Р.Д. Льюиса.* В настоящее время одним из наиболее известных в мире специалистов в области межкультурного взаимодействия является Ричард Д. Льюис, президент и основатель Richard Lewis Communications — Международного института языковедения и межкультурного обучения, автор книги «Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию»<sup>1</sup>. Все мировые культуры Р. Льюис разделил на три группы (моноактивные, полиактивные, реактивные) на основе определенных факторов (географическое положение, история, язык, религия), выделил в них общие черты и предложил коммуникантам на основе этих общих черт построить алгоритм достижения взаимопонимания.

*Моноактивные (linear-active) культуры* — это культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписание, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. К этой группе Р. Льюис относит немцев, датчан, шведов, швейцарцев.

*Полиактивные (multi-active) культуры* — это культуры, в которых принято много дел делать сразу, планировать очередность дел не по расписанию, а по степени привлекательности, значимости на конкретный момент. К этой группе относятся общительные, подвижные народы, такие как итальянцы, латиноамериканцы и др.

*Реактивные (reactive-active) культуры* (Р. Льюис называет их слушающими) — это культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению. Представители этой культуры — китайцы, японцы, финны — предпочитают молча выслушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения.

Мы не считаем, что классификация Р.Д. Льюиса является универсальной, однако, учитывая интерес к ней со стороны крупного бизнеса, в том числе Banc de Franse, World Bank, UBS, Nokia, Gazprom, считаем возможным и даже необходимым адаптировать модели Р.Д. Льюиса к учебному процессу обучения деловому общению с иностранными партнерами. Представленная ниже классификационная таблица характеристик особенностей национального делового общения представителей разных мировых культур разработана авторами настоящего учебника и основана на идеях, предложенных Р.Д. Льюисом.

<sup>1</sup> Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 2001.

### *Стили ведения переговоров с представителями различных мировых культур*

Следует обращать особое внимание на национальные особенности и культурные различия при подготовке и в процессе ведения переговоров.

Народы разных культур ведут переговоры по-разному. В них раскрываются культурные различия и противоречия. Рассмотрим ведение переговоров представителями различных культур.

Народы моноактивной культуры высокоорганизованны, ценят время, придают огромное значение анализу проекта, решают все проблемы в жесткой последовательности (особенно немцы, швейцарцы). Их жестикуляция и мимика сдержанны. После того как решение принято, воспринимают его как окончательную установку к действию.

Народы полиактивной культуры общительны, в споре эмоциональны, считают, что реальность важнее, чем распорядок, не любят прерывать беседу на полуслове. Обладают огромной информацией, ориентированы на диалог, восприимчивы, и поэтому лучше, чем представители моноактивной культуры, понимают реактивную культуру. Их жестикуляция и мимика не сдержанны.

Народы реактивной культуры — лучшие в мире слушатели. Они никогда не перебивают говорящего. Выслушав, не спешат с ответом. Молчание — демонстрация значимости, уважения к весомости предложений и замечаний, которые должны быть рассмотрены. Представители реактивной культуры на переговорах всегда закрывают собственную позицию и досконально изучают позицию оппонента. Широко используют в разговорах полунамеки, недомолвки, ходят вокруг да около, делают большие паузы. На переговорах любят сидеть (особенно японцы) рядом с собеседником, глядя в какую-нибудь точку перед собой. Их жестикуляция и мимика еле уловимы: они являются знатоками невербальной коммуникации, поэтому возможность считать информацию об их намерениях по невербальным средствам общения сводится к нулю. Зададут множество вопросов, иногда одних и тех же, нередко относительно цены (особенно японцы), могут затягивать переговоры на месяцы. В их высказываниях главное не то, **что** они говорят, а **как** говорят. Поэтому с ними важно чувствовать так называемое «подводное течение» разговора. После того как решение принято, могут вернуться к обсуждению отдельных пунктов договора. Если в договоре что-то написано мелким шрифтом, могут этот пункт игнорировать.

*Рекомендации по ведению переговоров.* **Главное правило в переговорах — соблюдение декорума** — внешнего приличия: не проявлять отрицательных эмоций по отношению к собеседнику или его действиям, даже если собеседник неприятен (об этом уже говорилось в разделе 3.1.1). Нужно уметь слушать собеседника, соблюдать протокол, быть пунктуальным. Необходимо попытаться убедить противоположную сторону в эффектив-



ности своих предложений, качестве продукции, четких сроках поставки. Все это, конечно, общие правила игры, ибо следует уделять особое внимание межнациональным особенностям и различиям.

Приведем еще несколько примеров. В деловом общении американцы нацелены на кратковременную выгоду и значительную прибыль и самое главное — быстро. Для них время — это буквально деньги. Могут быть агрессивны. Любят принимать решения. Японцы, напротив, ориентированы на долговременные выгоды и долговременные отношения. Не любят принимать решения. Злую шутку могут сыграть стереотипы. Например, мы считаем французов легкомысленными, упрямыми. Но в деловом общении их упрямство может быть отказом от компромисса в связи с неприятием предложения партнера. Французы высоко ценят логику и аргументацию. Для них переговоры — форум, на котором они показывают свою сообразительность, демонстрируют изысканное красноречие. Французы уделяют большое внимание эстетической стороне переговоров — месту проведения, одежде, стилю. Любят говорить о решениях. Британцы дипломатичны, рассудительны. Предпочитают, в отличие от американцев, спокойный, неспешный разговор, придерживаются правил игры. Латиноамериканцы проявляют повышенную готовность к самозащите и способны затянуть переговоры. Представители арабских стран предпочитают использовать в переговорах посредников. Кстати, необходимо помнить, что в арабских странах запрещено пить спиртное, есть свинину и осведомляться у мужчины о здоровье одной из его жен. Не принято выражать открытого восхищения имуществом араба.

Далее приведем общие рекомендации по ведению переговоров с представителями разных мировых культур.

Рекомендации по ведению переговоров *с представителями моноактивной культуры:*

1. Демонстрируйте уважительное отношение к их основным ценностям: порядку, пунктуальности, аккуратности, квалификации.
2. Будьте готовы, что основные, самые сложные вопросы вам будут заданы в начале беседы.
3. Будьте аккуратны в действиях, одежде, высказываниях.
4. Не забывайте, что некоторые народы (в частности, немцы) не приемлют шуток при ведении дел, но готовы шутить и веселиться, когда контракт подписан.

Рекомендации по ведению переговоров *с представителями полиактивной культуры:*

1. Переговоры следует вести сдержанно, не демонстрировать сразу все козыри, не загонять партнера в тупик, иначе сделка сорвется.
2. Будьте готовы, что вас могут перебивать, задавая уточняющие вопросы или представлять собственную позицию.
3. Большое значение имеют неформальные факторы. Должна быть достигнута эмпатия (понимание/сочувствие).

4. Вы должны понравиться партнеру и вызвать у него доверие.

Рекомендации по ведению переговоров *с представителями реактивной культуры*:

1. Внимательно выслушайте партнера и попытайтесь понять его намерение.
2. Используйте тактику выжидания, молчания, оценивая значение сказанного, затем задавайте уточняющие вопросы.
3. Поддерживайте определенную степень непроницаемости.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

1. Разработайте рекомендации для специалистов-участников переговоров с представителями немецкой (французской, испанской, итальянской, английской, японской, китайской, арабской) компании. В рекомендациях опишите особенности делового общения партнеров по туристическому бизнесу и укажите, насколько велик культурный разрыв между двумя сторонами, какой механизм существует для преодоления тупиковых ситуаций, какие речевые и психологические тактики наиболее уместны, как считывать информацию о собеседнике по невербалике, в какой степени допустимы неформальные факторы, например, можно ли использовать в разговоре шутки и т.д.

2. Сравните родную культуру с чужой (по выбору) культурой, входящей в иную классификационную группу (модель Р. Льюиса) по плану: географические условия; религия; духовные ценности; отношение к пространству и времени; стили ведения переговоров; особенности невербальных средств общения.

3. Разработайте модель делового общения представителей определенной национальной культуры (цель переговоров, стиль, выбор места проведения, отношение к времени, пространству, особенности одежды, особенности риторики, тактики, аргументы, особенности невербалики).

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений в области межкультурных коммуникаций***

Richard Lewis Communication//[www.crossculture.com](http://www.crossculture.com)  
 Culture/hofstede. htm. Школа Г. Хофстеда  
 Culture/hall. Школа Э. Холла  
 Crossculture.ru. Тренинги

### **Литература**

1. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М. : Дело, 2001.
2. *Тер-Минасова С.Г.* Язык и межкультурная коммуникация. М. : Слово, 2008.

3. Кузнецова С. На стыке культур. М. : Альфа-Браво, 2013.
4. www.crossculture.com (дата обращения: 01.06.2014).

### 3.3. Деловая переписка на русском и английском языках

В письмах умного человека отражается характер тех, кому они адресованы.

*Г. К. Лихтенберг,*  
выдающийся немецкий учёный и публицист XVIII в.

Мне обычно требуется больше трех недель,  
чтобы подготовить  
блестящую импровизированную речь.

*М. Твен,*  
американский писатель

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть базовыми умениями в области ведения деловой переписки на русском и английском языках.

#### **Задачи параграфа:**

- 1) дефиниции и иллюстрация основных понятий темы: умений и навыков, необходимых для ведения деловой переписки;
- 2) помощь студентам в практическом развитии базовых умений в области ведения деловой переписки;
- 3) контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) ориентация на возможности расширить и углубить знания и умения по техникам и технологиям ведения переговоров.

### ***Введение в тематику***

Деловая переписка является крайне важным видом делового общения, значимость которого обычно недооценивается выпускниками и молодыми специалистами. Довольно типичной является ситуация, когда молодые люди с хорошими навыками вербальной коммуникации, умением нравиться и убеждать впадают в растерянность при необходимости написать сообщение деловому партнеру объемом в несколько абзацев, содержащее развернутые доводы или пояснения.

Не способствует овладению навыками деловой переписки современное несерьезное отношение к письменному слову, когда небрежная манера личной переписки с друзьями и товарищами переносится на общение с актуальными или потенциальными деловыми партнерами и клиентами без понимания того, что у более зрелых и состоявшихся людей могут быть

разные пороги чувствительности к языковой безграмотности или фривольности. И если одни партнеры могут быть либеральны к сленгу, непринятым и непонятым сокращениям, злоупотреблениям профессионализмами, стилю смс-сообщений, отсутствию необходимых оборотов вежливости, неправильному словоупотреблению, грамматическим и пунктуационным ошибкам, то реакция других может оказаться не только адекватной, но даже диспропорциональной и выразиться в том, что более грамотный и корректный в письменной речи партнер или клиент:

- почувствует свое культурное или даже интеллектуальное превосходство (не важно, действительное или мнимое), что в свою очередь может привести к менее серьезному восприятию и уважительному отношению;
- испытает чувство неприязни либо по причине более трепетного отношения к языку, либо восприняв безграмотное сообщение как мягкую форму неуважения;
- сформирует у себя предвзятое отношение к общей профессиональной компетенции сотрудника.

Несмотря на то, что отмеченные угрозы для деловой репутации и профессионализма являются далеко не эфемерными, ситуация облегчается тем, что общий уровень деловой переписки сравнительно невысок. Поэтому одно только осознание важности корректной деловой переписки уже само по себе является львиной долей решения проблемы. Кроме того, деловая переписка — это не только и не столько изящность, грамотность и даже точность изъяснений, сколько правила этикета.

## ***Правила ведения деловой переписки в сфере туризма и гостеприимства***

### ***Основные ошибки в деловой переписке***

Правила деловой переписки — это не столько то, о чем следует писать, сколько то, о чем не следует писать и чего не следует делать. Об этом свидетельствуют типичные ошибки, которые допускаются особенно молодыми сотрудниками. В сфере туризма и гостеприимства такие ошибки являются особенно досадными и с большей вероятностью могут быть восприняты как признак общего недостатка компетенций.

***Ошибка 1. Несоответствие темы письма его содержанию,*** что нередко приводит не только к неправильному или недостаточно внимательному прочтению письма контрагентом, но и к затруднению поиска в случае, если потребуется вернуться к этому письму.

***Ошибка 2. Отправка письма не тому сотруднику/адресату,*** несмотря на кажущуюся нелепость, является широко распространенным явлением даже в тех случаях, когда стороны достаточно хорошо знакомы и отправитель знает функциональное разграничение между сотрудниками.

**Ошибка 3. Отсутствие контактных данных**/неполные контактные данные отправителя после подписи.

**Ошибка 4. Злоупотребление запросом на подтверждение** о получении для каждого письма/Автоматический ответ о принятии письма. Использование данных автоматических функций почтовых служб небесспорно, поскольку вероятность пропажи письма «в пути» весьма мала, а сами подтверждения и уведомления могут раздражать получателя.

**Ошибка 5. Ответ на предыдущее письмо получателя без его копии.** Старайтесь поддерживать историю переписки по тому или иному, отвечая на предыдущие письма, а не создавая новые. Если у вас с одним и тем же получателем параллельно обсуждается несколько вопросов, целесообразно по каждому из них поддерживать отдельную ветвь обсуждения.

**Ошибка 6. Отправление прикрепленных документов по электронной почте без сопроводительного письма.** Даже если незадолго до отправки имело место обсуждение с получателем отправляемых документов, все равно имеет смысл написать короткую фразу: «В продолжение нашего разговора/на Ваш запрос от .../как и договаривались, высылаю Вам ...».

**Ошибка 7. Написание «вы» при обращении к единственному получателю** и «Вы» при обращении к нескольким получателям.

**Ошибка 8. Использование сокращений,** за исключением официальных и традиционно употребляемых.

**Ошибка 9. Использование англицизов,** имеющих очевидные и точные заменители в русском языке, и тем более английских слов. Желание блеснуть фрагментарными познаниями английского языка лучше не переносить в деловую переписку.

**Ошибка 10. Использование излишне любезных и эмоциональных выражений.** Несмотря на то, что вежливость в деловой переписке является строго обязательной, она должна сочетаться с умеренностью и сухостью. Выражения как «Очень просим Вас/Будьте так любезны» и даже такие безобидные как «С надеждой на сотрудничество» являются слишком мягкими и порой могут показаться заискивающими; стилистически они в большинстве случаев неприемлемы для деловых отношений.

**Ошибка 11. Использование формулировок, которые определяют действия получателя** в ситуациях, когда возможно многовариантное развитие событий. Речь идет о том, что, например, нередко в ситуациях, когда еще только предстоит обсуждение проекта договора принимающей стороной, отправитель просто пишет: «Просим до конца недели прислать подписанный вашей стороной договор». В случае если договор потребует корректировки, получателю придется из не совсем удобного положения пояснять отправителю необходимость внесения изменений. Избежать этого можно было, если бы сам отправитель дополнительно сделал ремарку «если с вашей стороны не будет корректив».

**Ошибка 12. Использование неявных уничижительных для принимающего сотрудника формулировок.** Такая грубая ошибка нередко имеет место тогда, когда компетентный и хотя бы ограниченно уполномоченный в обсуждаемом вопросе сотрудник получает сообщение с ремарками «пускай Ваше руководство даст ответ», «ждем ответа Вашего руководства», «покажите/передайте это руководству». Легко можно догадаться, что сотрудник и сам знает, в каком объеме и по каким вопросам он должен согласовывать свои действия с руководством. Тем более некорректно заранее отвергать возможность его компетентного влияния на принимаемые решения.

### *Советы и рекомендации по составлению деловых писем*

Сотрудникам, которые регулярно пишут деловые письма, знакомо ощущение автоматизма и схематичности при составлении сообщений.

Это касается структуры писем. В первых одном-двух предложениях привлекается внимание получателя. В нескольких последующих раскрываются обстоятельства. Затем чаще всего в отдельном абзаце формируется центральное сообщение, связанное с просьбой, запросом, решением, предложением и т.п. Если данное сообщение требует дополнительного обоснования и побуждения, то они занимают последние несколько строчек, часто вынесенных в отдельный абзац.

Автоматизм и схематичность распространяются и на содержание письма. Даже центральное содержательное сообщение письма часто представляет собой стандартную формулировку, не говоря уже о вводной и заключительной частях, которые часто являются штампами и клише. Такие стандартизированные обороты деловой переписки, при всей их «бездушности», являются важной формой этикета, выражением вежливости, поскольку исключают зачастую неуместные эмоциональные комментарии, делают текст легко структурируемым и читаемым, более понятным, менее интерпретируемым.

Более подробно рассмотрим, **на что обратить внимание в англоязычной деловой переписке.**

1. В зависимости от национальной принадлежности партнеров предпочтительным может оказаться либо британский, либо американский английский. Не будет большой ошибкой предложить партнеру «не тот» английский. Более важно не смешивать британский и американский английский.

2. Как и в русскоязычной деловой переписке, нежелательно использовать даже самые общепринятые, но нелитературные, неофициальные сокращения, например, такие как IMHO (In My Humble Opinion), ASAP (As Soon As Possible).

3. Использование правильных предлогов важнее правильного использования артиклей. Это соображение является актуальным в той ситуации,

когда уровень владения языком, включая грамматику, далек от свободного. В таком случае следует сосредоточить внимание на использовании предлогов.

### *Структура делового письма на английском языке*

Среди правил деловой переписки на английском языке существует несколько самых простых и базовых структурных, следование которым позволяет в первом приближении соответствовать общепринятой культуре международной переписки. Ошибки и неточности здесь особенно нежелательны. Если неточное словоупотребление и даже ошибки по ходу текста можно списать на недостаточное владение языком, что является совершенно прощательным, то несоблюдение структурных правил деловой переписки может быть воспринято как оторванность от зарубежной деловой среды. Для такой интернационализированной сферы, как туризм и гостеприимство, это может нести большой ущерб имиджу. Предположим, в ходе личной встречи вы убеждаете зарубежных партнеров в своих обширных международных связях и совместной реализации ряда проектов, после чего направляете им письмо согласно российским правилам/традициям оформления. В международной переписке приняты совсем иные, отличающиеся от российских, правила оформления деловых писем, значит партнер вполне может усомниться в наличии обширных связей с зарубежными партнерами.

Перечислим **основные правила оформления англоязычной переписки**.

1. В верхнем левом углу письма указывается название компании или имя и фамилия отправителя.
2. Далее указывается имя получателя и название компании, после чего в этом же левом столбце приводится адрес.
3. Используется обратный общепринятому в России порядок адреса, когда сразу указывается номер офиса, здания, улица, город, регион, страна. И только потом указывается индекс, который во многих странах состоит не только из цифр, но и из букв.
4. Дата указывается либо по центру письма, либо в правом углу.
5. Содержательная часть письма практически всегда начинается с Dear.
6. В англоязычном тексте красная строка не используется, абзацы начинаются с обычной строки.
7. После приветствия начинается вводная часть, которая, если общение уже началось, часто начинается с благодарности. Вы либо благодарите партнера за интерес/запрос, либо высказываете признательность за его быстрый ответ, либо просто благодарите за его предшествовавшее письмо: Thank you for your inquiry/prompt reply/you letter. Допустимым является просто написать: I am writing to you with (in) regard to you previous letter/inquiry/report.

8. Если общение только начинается с данного письма, то выражение I am writing to you with (in) regard to является самой общепринятой фразой изложения проблемы/ситуации/запроса/предложения о сотрудничестве.

9. Если к письму прикрепляются файлы/документы, то используются фразы: Please find enclosed или Attached you will find.

10. Перед тем как перейти к заключительному приветствию, в качестве которого используется либо Yours sincerely (имя получателя известно), либо Yours faithfully (имя получателя не известно), используется заключительный оборот вежливости. В качестве него чаще всего используется I am looking forward to hear from you.

### *Основные выражения и обороты, используемые в англоязычной деловой переписке*

В качестве **обращения** используются следующие слова и словосочетания.

1. Dear + имя человека, если оно вам известно.

2. В случае если вам известна фамилия человека и письмо предполагает более официальную тональность, целесообразно использовать Dear Mr (для мужчины) и Ms (женщины), при этом точка после сокращений не ставится. Если известно семейное положение женщины, допустимым является использовать Mrs (замужняя) или Miss (незамужняя), но только в том случае, когда это имеет отношение к содержанию письма. В противном случае даже при известном семейном статусе женщины не следует выделять его в обращении. При обращении к профессору крайне важно использовать Prof, в случае же, если адресатом является обладатель степени PhD, но без полного профессорского звания, вместо Prof используется Dr, которые также используются, как правило, без точек сокращения.

3. Если имя и фамилия получателя письма неизвестны, то используется Dear Sirs (если получателей может оказаться несколько) или Dear Sir or Madam (для единственного адресата).

В качестве **вступления или отсылки на предшествовавшее общение** можно использовать следующие речевые формулы.

1. Thank you for your previous letter/thank you for your message of (from), когда нужно поблагодарить за информацию/сообщение.

2. Further to you letter/request/inquiry from/of или with reference to your message/regarding your advertisement/offering или in answer to your request/answering your question, когда предпочтительно просто сослаться на предыдущее общение и освежить в памяти получателя контекст общения.

3. Sorry for not answering your e-mail promptly или I apologize for delays/not getting in contact with you, когда произошла задержка.

*Для пояснения причин, побудивших написать письмо,* можно использовать следующие словосочетания.



1. I would like to enquire/apologize/ask.
2. I am writing to (именно эта форма является наиболее употребительной при первоначальном обращении).

**Сообщению негативной/нейтральной/позитивной информации** могут предшествовать следующие обороты.

1. Unfortunately/I am afraid.
2. I regret/am sorry to inform you that.
3. I would like to confirm/inform you.
4. I am very glad/delighted/happy/pleased to tell/inform you.
5. I would also like to inform you.

**Общеприняты фразы, выражающие просьбу/благодарность.**

1. Please could you (help me with it).
2. Could you kindly/Could I ask you.
3. May I trouble you to.
4. I would like ask you kindly.
5. If it's possible could you/could you possibly.
6. I would be grateful if.
7. I would appreciate if.
8. Thank you for/I am very grateful/Thank you for being so helpful.
9. Just a quick note to say many thanks for sorting out the problem with.

**Фразы, выражающие недопонимание/обращение за дополнительной информацией,** также часто используются при написании деловых писем.

1. I struggle to get it right/I do not completely understand/I am not sure about.
2. Could you please explain it (in different words)/could you elaborate on.
3. Could you provide me with additional information/send me more details.
4. I would also like to get to know.

**Сообщения о проблеме/жалоба/претензия,** как правило, тоже предельно формализовано.

1. I would like to express my dissatisfaction.
2. I am writing to complain/to draw your attention/to inform you about.
3. To resolve/settle the problem I would ask/appreciate.
4. I insist on.
5. I would not like to take that matter further and ask you.
6. Unless you deal with my request promptly I will seek for help and protection from.
7. Would like to avoid cancelling my order.
8. This problem is causing inconvenience and should be dealt with immediately.
9. Unless you deal with it by ..., I will seek ...
10. Despite my request to deal with it, I was ignored.

11. I expect your reply by/please contact me and inform about the resolution of my problem.

12. This situation cannot be allowed to continue.

13. We urge you to act immediately.

14. Further delays are not acceptable.

**Сожаления/извинения/оправдания** можно выразить в следующих словосочетаниях.

1. Sorry for that/I am very sorry to hear/I regret.

2. We apologize unreservedly.

3. Please accept our apologies.

4. Please be assured that we treat our duty responsibly.

5. We are trying our best/doing everything to resolve the problem.

6. I can assure you.

7. We will compensate you for all inconveniences.

8. This is a matter of urgency for us.

9. It will not happen again.

10. We are overwhelmed with circumstances through no fault of our own.

В англоязычной переписке приняты следующие фразы, **выражающие надежды на дальнейшее сотрудничество.**

1. We will be very glad to welcome you as our customer.

2. We are very hopeful for our partnership.

3. We are looking forward to hear from you.

4. Your order will be particularly welcome.

5. We would be delighted to hear your ideas/thoughts/suggestions/offers.

6. Your satisfaction is our priority.

7. We value your custom highly.

8. We would appreciate your cooperation in.

9. We hope/trust that our service was to your satisfaction.

10. Thank you for the opportunity to demonstrate you our service/serve you/for us to work together.

11. It has been a pleasure for us to work with you.

12. We are proud for our work with you.

**Подпись письма** может содержать следующие этикетные формулы:

Kind regards.

Best wishes.

Yours faithfully/Faithfully yours — если имя получателя неизвестно.

Yours sincerely/Sincerely yours — если имя получателя известно.

### *Название документов на английском*

Одним из центральных аспектов деловой переписки является документооборот. Речь может идти как о составлении/согласовании/подписании/передачи документов, так и о ссылке на документы. Поэтому необходимо понимать смысловое содержание документов.

1. CV = Curriculum vitae = Resume.
2. Memorandum — служебная записка.
3. Contract = Agreement.
4. Guidelines — руководство/пояснения/комментарии к какому-либо первоначальному документу, обычно к Contract/Agreement.
5. Resignation letter — специальное письмо-прошение об отставке. Используется для уведомления компании в случае увольнения по собственному желанию.
6. Invitation letter — пригласительное письмо. Используется не только как официальное подтверждение приглашения для внутренних нужд компании, чей сотрудник был приглашен, но и для целей получения визы.
7. Complaint — жалоба.
8. Claim — претензия.
9. Application/Proposal — заявка на участие в конкурсе.
10. Personal announcement — обращение к близким деловым партнерам/коллегам/сослуживцам при существенных изменениях в карьере/занятости. Например, Вы перешли работать к конкуренту и желаете перетащить за собой клиентскую базу. Или после нескольких лет работы на работодателя открыли свой собственный бизнес. Или перевелись на работу в другую страну. Подобные обстоятельства могут создать новые точки соприкосновения с деловыми партнерами, поэтому каждому из них можно написать personal announcement с описанием новых возможностей и обстоятельств.
11. Reminder — напоминание. Необязательно используется только в тех случаях, когда партнер уже предположительно забыл о чем-то или пропустил сроки предоставления информации/ответа, но и для предотвращения забывчивости. Разумеется, данный формат сообщения требует максимального смягчения. This is just a short message to remind you about our plans to prepare the agreement by the 1<sup>st</sup> of July. In case you need help just let me know, I would like to be as helpful as possible.
12. Confirmation — подтверждение или уведомление.
13. Sending directions — отправка ориентировки в случае, когда месторасположение офиса сложно найти. Близким по смыслу является составление маршрута — arranging an itinerary.
14. Request of information — запрос информации.
15. Making a booking/Booking — бронирование.
16. Confirmation of booking/reservation — подтверждение бронирования/заказа.
17. Financial report — финансовый отчет.
18. Executive summary/Management summary — обычно одно-двухстраничный документ, предназначенный для управленческой аналитики, который подытоживает более подробный отчет, исследование, предложение или обоснование.

19. Statement — может обозначать как официальное заявление компании, так и предоставление информации, включая в форме выписки.
20. Invoice — счет на оплату.
21. Balance Sheet — Баланс компании.
22. Profit & Loss Account/Income Statement — Отчет о прибылях и убытках.
23. Cashflow statement — Отчет о движении денежных средств.
24. Supplementary statements — бухгалтерские справки-расшифровки по счетам.
25. Annual Report — Ежегодный отчет корпорации.

### *Название должностей на английском языке*

Отдельной крайне важной деталью деловой переписки на английском языке является правильное указание или интерпретация должностных позиций лиц в компаниях. И если с трактовкой значения должностей среднего управленческого персонала трудностей обычно не возникает, то вариации в титулах первых лиц компаний могут запутать даже хорошо подготовленного специалиста.

Некоторые особенности образования названия должностей в англоязычном мире достаточно хорошо известны. К примеру, если в названии сотрудника стоит слово Manager, то можно быть в высокой степени быть уверенным, что это именно лицо, на том или ином уровне принимающее решение, в отличие от и поныне существующей практики российских компаний, когда рядовые сотрудники, особенно по работе с клиентами/в продажах называются менеджерами.

Однако и в англо-саксонском мире есть области, в которых у рядовых исполнителей в их титулах присутствуют не только Manager, но и даже President. В большинстве случаев на исполнительский характер работы указывает приставка Assistant: Assistant Manager, Assistant Project Manager, Assistant Professor. Но это имеет место не всегда. До трети сотрудников некоторых инвестиционных банков трудоустроены по должности Vice-President, поскольку в их функциональные обязанности входит работа с первыми лицами других компаний — и такой нарицательной мерой инвестиционные банки повышают переговорную значимость и статус своих консалтинговых специалистов. Поэтому если ваша компания внезапно стала крайне интересна инвестиционному банку, и вас в течение недели побеспокоили три Старших Вице-Президента, утешиться мыслью, что у других двух с половиной тысяч Старших Вице-Президентов в это время были другие дела.

Поскольку наиболее сложными и наименее очевидными для понимания являются именно руководящие должности, то им следует уделить наибольшее внимание.

### ***Высшее звено управления компаний:***

- Director General — Генеральный директор, и исторически сложившийся порядок слов для ряда должностей именно такой, существительное предшествует прилагательному.
- Deputy Director General — заместитель Генерального директора. Обратите внимание, что все слова обычно пишутся с заглавной буквы.
- Managing Director — Исполнительный директор. По функциональным обязанностям эта должность может как совпадать с Director General, так и быть более ограниченной.
- Chief Executive, Chief Executive Officer, CEO — главное должностное лицо, аналог либо Director General, либо Chairman.
- Board — коллегиальный орган управления компанией, аналогичный либо Правлению, либо Совету Директоров, либо Наблюдательному Совету.
- Chairman, Chairman of the Board — Председатель коллегиального органа управления, Board.
- Executive, Executive Director — директор, член коллегиального органа управления, Board.
- Executive Board — Правление.
- Non-executive Director — член Совета Директоров или Наблюдательного Совета.
- Board of Directors — Совет Директоров или Наблюдательный Совет.
- Board Committee — Комитет при Совете Директоров (обычно это Nomination Committee — Комитет по кадрам, Remuneration Committee — Комитет по вознаграждениям, Audit Committee — Комитет по аудиту, хотя бывают и другие комитеты).
- President — аналог Director General или Chief Executive Officer для крупных корпораций.

### ***Верхнее и среднее звено управления компании:***

- Partner — это не только деловой партнер, но и название самой высокой исполнительной должности сотрудника в консалтинговом бизнесе.
- Chief Financial Officer, CFO, Financial Director — Финансовый директор.
- Purchasing Manager — Директор по закупкам или Начальник отдела снабжения.
- Director of Operations, Operations Director, Operations Manager — Директор по производству (необязательно материальному!) или управляющий. Более точно функционал этой должности можно обозначить как руководство ключевыми видами деятельности компании. Например, для сети гостиниц это будет управляющий.

- Manufacturing Director/Manufacturing Manager — Директор по производству в промышленной компании.
- Inventory Director, Inventory Control Manager — Директор по снабжению и складированию/Начальник склада.
- Administrative Manager, Administrative Director, Chief Administrator, Administrator — Административный управляющий, ответственный за вопросы организации рабочего пространства и, как правило, не вмешивающийся в центральные операции бизнеса.
- Project Leader — ведущее должностное лицо проекта, ответственное за содержательную реализацию и финансовый результат.
- Project Manager — руководитель проекта; может как совпадать с Project Leader, так и отличаться в сторону меньших полномочий, ограничивающихся организационными и административными вопросами. В проекте одновременно может быть и Project Leader (как именно лидер, глава, «локомотив»), так и Project Manager, выполняющий скорее административную и техническую роль.
- HR Manager — директор по персоналу, начальник отдела кадров.
- Sales Manager — директор по продажам, начальник отдела продаж (и здесь, как было отмечено ранее, существенное отличие от российского употребления «менеджер по продажам»).
- IT Director, Chief Technology Officer, CTO, Chief Information Officer, CIO — директор по информационным технологиям.
- Editor-in-Chief, Chief Editor — главный редактор.
- Research and Development Director, R&D Director — директор по разработкам.
- Chief Accountant — главный бухгалтер.

***Низовое звено управления компании:***

- Assistant Manager — помощник директора, руководителя.
- Assistant Project Manager — помощник руководителя проекта.
- Personal Assistant — персональный помощник.
- Financial Analyst — Финансовый аналитик.

***Академические должности:***

- Professor, Associate Professor, Assistant Professor — профессор/доцент/старший преподаватель, преподаватель, ассистент.
- Doctor, Dr — обладатель ученой степени PhD (доктор или кандидат наук), но не занимающий должность профессора, а работающий на иной академической должности. Такое обращение возможно и к работающему в компании обладателю PhD, если целесообразно подчеркнуть академический уровень получателя сообщения. При обращении к нескольким лицам компании, некоторые из которых являются докторами, лучше избегать нерелевантных к сути вопроса разграничений по форме обращения. Значительной ошибкой будет обратиться к профессору Dr и тем более Mr/Ms, если речь идет об академических вопросах.

### ***Сфера государственного и муниципального управления:***

- Civil Servant — государственный служащий.
- Government Official — правительственный чиновник, представитель верхних рядов государственных служащих.
- Counselor — советник, консультант.
- Government Relations Manager — директор по взаимодействию с государственными органами.

Особенно полезное слово для образования названия должностей — ***Officer***.

Особое внимание стоит обратить на широко распространенное для образования наименований должностей слово **Officer**. В русском языке оно в полной мере заимствовано только в правоохранительном и военном контексте. В английском языке оно обозначает и гражданские профессии. Благодаря этому универсальному слову при добавлении слова, показывающего функциональную область, можно образовывать или довольно точно передавать на английском языке названия должностей верхнего и среднего звена управления компании. Если позиция предусматривает руководство отделом/департаментом, остается добавить **Chief**:

- директор по развитию — Chief Research & Development Officer,
- начальник отдела кадров — Chief Human Resources Officer (а не только HR Director),
- главный технолог — Chief Technical Officer,
- начальник юридического отдела — Chief Legal Officer/Advisor; Chief Corporate Lawyer; Head of Legal Department. Хотя чаще всего его называют General Counsel.

К ним можно добавить и великое множество иных «главных офицеров» коммерческих компаний в самых разных функциональных областях: Chief ... Operations/Risk/Information Security/Marketing/Creative/Administrative/Diversity Officer,/Academic/Analytics/Business/Business development/Compliance/Credit/Customer/Data/Design/Engineering/Procurement/Product/Quality/Inventory/Science/Security/Strategy/Tax ... Officer.

Довольно редко и скорее неофициально для обозначения руководства той или иной службой вместо **Chief** может использоваться **Head**. Но на самом деле в современном английском деловом языке это слово практически вышло из употребления, уступив тройке слов: **Manager/Director/Chief**.

### ***Фразы для сопроводительного письма к резюме***

Полезно знать следующие фразы для сопроводительного или мотивационного письма для участия в конкурсах на замещение должностей/стажировки/программы обучения.

***Вступление в сопроводительном письме*** может начинаться со следующих оборотов:

- I am applying for the post/position of ..... in your company

- I am referred to you by ..... who suggested I contact you in relation to the position of
- I was informed about this position by
- ... told me that your company is looking for candidates for the position of
- I believe that my skills/experience/background/previous career development/education suit/fit very well your requirements for this job
- Hopefully, my CV/resume will be a compelling evidence of my competence for the job
- Given my enthusiasm for ..... and my previous experience I hope to be considered among primary candidates for the position of

**Для пояснений в сопроводительном письме** обычно используют следующие выражения:

- If I am not wrong/As I understand the position requires .....
- With regards to my current position it has equipped me with many critical skills needed for the job in your company
- I successfully developed a detailed knowledge of ..... when I fulfilled relevant tasks in my previous roles
- I have got more than five years of training and experience in ..... and a two-year background in
- Among my core interests I can also mention
- I am very inclined/interested/find a lot of thrill
- My previous employers appreciated my service and I would be very pleased to provide you their references
- Before then I was specializing in ..... but my interests shifted towards .... and I got a new appointment at .....

**Заключение в сопроводительном письме** составляется с использованием следующих речевых формул:

- If you need additional information to take a decision on interviewing, feel free to call me at the telephone number provided or, alternatively, via e-mail
- I would appreciate an opportunity to have an interview concerning my candidacy
- I would be eager to discuss with you how I could be productive for your company
- Thank you for your time and consideration
- Hopefully, you will find my services useful for the company

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на применение*

1. Разработайте текст инструкции для молодого сотрудника по составлению делового письма, начните каждое инструктивное указание с глагола



действия (в уважительной форме). Цель — помочь избежать часто встречающихся ошибок при ведении деловой корреспонденции.

2. Составьте текст делового письма с учетом требований к структуре делового письма на английском языке (задание выполняется на русском языке), текст и адресат могут быть произвольными.

3. Составьте текст мотивационного письма. Тема письма — ваше желание участвовать в программе академической мобильности в Норвежском Телемаркском университетском колледже.

***Направления и ресурсы развития знаний  
и умений в области психологии делового общения  
в сфере туризма и гостеприимства***

Знания по деловому письму — хороший способ отличаться от своих сотрудников в глазах начальства. Подберите для себя тренинг деловой переписки.

### **Литература**

1. *Кирсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М.* Деловая переписка : Учебное пособие. М. : Инфра-М. Серия «Высшая школа», 2006.
2. *Шевелева С.А.* Деловой английский. Ускоренный курс : Учебник. М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
3. *Андреева Н.А., Кулемекова М.В., Скворцова Т.Е., Пичкова Л.С.* Деловой английский : Учебник. М. : Проспект, 2014.
4. *Агабекян И.П.* Деловой английский : Учебное пособие. М. : Феникс, 2004.

## ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ

### *Введение в тематику*

«Никто не знает так много, как все мы вместе». Начертано на одной из городских ратуш в Дании.  
«Чтобы решить проблему, нужно выйти за ее пределы».  
А. Эйнштейн,  
один из основателей современной теоретической физики

### *Основные понятия*

**Стиль руководства** — это индивидуальные особенности главы компании или подразделения, линейного менеджера, которые проявляются в процессе подготовки и реализации управленческих решений, манеры и способы поведения, личные предпочтения в выборе способов, методов и форм практической деятельности, «почерк», определяющий взаимодействие управленца, руководителя, менеджера и подчиненных.

**Рабочая группа (коллектив)** — это общность людей, объединенных совместной деятельностью, имеющих общие цели, интересы, взаимную ответственность.

**Рабочая команда** — автономная, самоуправляемая группа профессионалов, способная оперативно, эффективно решать поставленные перед ней задачи. Для команды характерен эффект *позитивной синергии*, в котором индивидуальные усилия превращаются в результат, превосходящий сумму вкладов каждого участника.

**Групповое принятие решений** — процесс взаимного обмена мнениями, выбор из ряда альтернативных идей, предполагающий получение согласованного результата.

**Конфликт** — отношения между оппонентами, характеризующиеся противоборством несовместимых тенденций, сопровождаемые острыми негативными эмоциями.

**Посредничеством** в конфликте называют усилия нейтральной третьей стороны, которая помогает конфликтующим сторонам найти выход из проблемной ситуации.

В процессе профессионализации студенты узнают, осваивают, планируют и реализуют стили и соответствующие им технологии управленческого общения, групповой работы, командной работы, группового принятия

решений, управления конфликтами. Для овладения техниками и технологиями группового взаимодействия студенты получают представление об их назначении и содержании, осваивают в интерактивных упражнениях и на практике, постоянно поддерживают и развивают в профессиональной деятельности.

Назначение техник и технологий формирования группового поведения в организации — повышение эффективности функционирования предприятий туризма и гостеприимства.

### ***Цель и задачи раздела «Деловое общение в коллективе»***

**Цель раздела** — дать ясное представление о сути и назначении основных технологий и техник управления, сотрудничества, принятия групповых решений, управления конфликтами, а также ситуациях применения в туризме и гостеприимстве для их дальнейшей тренировки в учебных и конкретно практических бизнес-условиях.

#### **Задачи раздела:**

- 1) предложить наиболее ясные и однозначные трактовки основных понятий и пояснить их конкретными примерами;
- 2) проиллюстрировать применение технологий (техник) управления, сотрудничества конкретными примерами из бизнес-практики;
- 3) предложить упражнения для развития конкретных умений, связанных с оценкой ситуации общения в коллективе и выбором наиболее эффективного варианта коммуникационного поведения;
- 4) дать ситуационные задачи для развития практических навыков применения предложенных технологий (техник);
- 5) предложить вопросы и задания проверочного характера, позволяющие определить уровень достигнутых результатов;
- 6) наметить направления и ресурсы развития приобретаемых умений в области коммуникационных техник и технологий;
- 7) рекомендовать ссылки на информационные ресурсы по теме раздела;
- 8) предложить разъяснения возможностей дальнейшего углубления и расширения знаний по теме раздела;
- 9) предложить студентам материалы для контроля усвоенных знаний и умений.

*Выделены следующие подразделы:*

- 1) технологии управления конфликтами;
- 2) технологии делового общения в рабочей группе;
- 3) стили руководства на предприятиях туризма и гостеприимства.

## 4.1. Технологии управления конфликтами

«То, что гусеница называет концом света, учитель назовет бабочкой».

*Р. Бах,*

американский писатель, философ и публицист

**Цель параграфа** — помочь студенту овладеть базовыми умениями в области конфликтологии для повышения эффективности профессиональной деятельности.

### **Задачи параграфа:**

- 1) предложить дефиниции и иллюстрации основных понятий темы: умений и навыков, необходимых для управления конфликтами;
- 2) помочь студентам в практическом развитии базовых умений студентов в области управления и разрешения конфликтов:
  - научиться анализировать конфликт;
  - рассматривать конфликт, как творческую возможность;
  - переходить от конфронтации к сотрудничеству;
  - конструктивно взаимодействовать с разными типами конфликтных клиентов;
- 3) осуществить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) показать возможности расширить и углубить знания и умения по техникам и технологиям управления конфликтами.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

Работа с потоком клиентов нередко приводит к конфликтам. В клиентоориентированных организациях необходима специальная подготовка сотрудников к поведению в подобных ситуациях. Традиционно выделяют следующие уровни проявления конфликта в туризме:

- между клиентом и организаторами туризма (менеджерами, экскурсоводами, гидами, сотрудниками гостиниц и др.);
- между сотрудниками туристских предприятий, а также с конкурирующими предприятиями;
- между туристами (в групповых поездках, в ресторане, в гостинице и т.д.).

### ***Факторы понимания конфликта. Определение конфликта***

В психологической литературе существует целый спектр определений конфликта. В латинском языке *conflictus* означает столкновение и противоборство. Но не всякое противоборство является конфликтным.

Социальный психолог Д. Майерс<sup>1</sup> определяет *конфликт как воспринимаемую несовместимость действий или целей.*

Для клиенториентированного делового общения являются важными отношения между участниками взаимодействия. В определение понятия конфликт Н.Н. Васильев добавляет особенности эмоционального состояния сторон.

**Конфликт** — отношения между оппонентами, характеризующиеся противоборством несовместимых тенденций, сопровождаемые острыми негативными эмоциями.

Конфликт как психологический феномен сам по себе ни плох и ни хорош, он просто есть, он естественен. Важным становится то, как стороны реагируют на конфликт.

Д. Майерс отмечает, что если в отношениях или организациях отсутствуют конфликты, то они обречены на угасание. Конфликты — это сигналы неравнодушия, порождающие ответственность и активность, новое осознание ситуации. Автор книги «Управление энергией конфликта» Т. Крам<sup>2</sup> считает конфликт *важнейшим мотивирующим фактором для изменений.* Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии МГУ Т.С. Кабаченко называет конфликт *способом саморегуляции системы.* То, что для гусеницы конец света, для бабочки начало жизни. В клиенториентированной коммуникации особенно важным является умение управлять конфликтом.

В зависимости от мотивации сторон различают реалистические и нереалистические (эмоциональные) конфликты. По достигнутым результатам конфликты делят на конструктивные и деструктивные, позитивные и негативные. По количеству вовлеченных участников — внутриличностные, межличностные, групповые конфликты. По особенностям пути развития — ресурсные и ценностные (эмоциональные) конфликты. По направленности — горизонтальные и вертикальные конфликты.

Несмотря на все это многообразие, анализ любого конфликта предполагает: выделение конфликтующих сторон, предмета конфликта, мотивов и интересов сторон, действий и чувств оппонентов, их представлений о конфликтной ситуации.

### **Причины конфликтов в деловом общении**

Конфликты в деловом общении вызываются самыми разными причинами. Перечислим некоторые из них:

- причины, порожденные самим трудовым процессом: факторами, препятствующими достижению основных целей рабочего процес-

<sup>1</sup> Дэвид Майерс (англ. *David G. Myers*; род. 20 сентября 1942, Сиэтл, США) — американский социальный психолог, исследователь, популяризатор науки.

<sup>2</sup> *Tomas F. Crum. The magic of conflict. New York : A TOUCHSTONE BOOK, 1987.*

са (распределение ресурсов, нарушение технологической взаимосвязи работников, невыполнение функциональных обязанностей, взаимозависимость задач, зависимость достижения целей одного от других членов коллектива, условия труда, неполная и неточная информация и т.д.), несоответствием поступков человека принятым в коллективе нормам и ценностям;

- причины, порожденные особенностями человеческих отношений: взаимные симпатии — антипатии (свой — не свой), неблагоприятная нетерпимая атмосфера в коллективе, конкуренция, ощущение несправедливости как нарушения баланса распределения вознаграждений пропорционально индивидуальным взносам, искаженное восприятие чужих мотивов и целей с предубеждением в пользу самих себя, зеркальное восприятие как взаимно негативное представление друг о друге;
- личное своеобразие отдельных членов коллектива, клиентов или иных участников взаимодействия.

### ***Сигналы конфликта***

Анализ и управление конфликтами предполагают развитие специального внимания к сигналам, позволяющим прогнозировать развитие событий и менять динамику процесса, находя нераскрытые возможности.

Х. Корнелиус и Ш. Фейр<sup>1</sup> выделяют следующие сигналы конфликта.

**Дискомфорт** — интуитивное, едва уловимое и с трудом выражаемое словами ощущение, что что-то не так. Нужно задать себе вопрос: «Что я могу сделать в этой ситуации? Зависит ли это от меня?». Далее сделать это, либо быть особенно внимательным, бдительным.



**Инциденты** — открытые столкновения или стычки, несущие в себе зерно конфликта, но отношения еще не испорчены и не содержат груза негативных переживаний. В этих случаях важно воздерживаться от угроз, оскорблений, использования силы, не прерывать контакт в ответ на поведение оппонента, продолжая искать взаимоприемлемые варианты.



**Недоразумение** — ложные выводы из ситуации. Причины — субъективные ошибки восприятия, повышенная напряженность одного из участников коммуникации. Необходимо развивать гибкость восприятия, умение отличать факт от своего отношения к нему.




---

<sup>1</sup> *Корнелиус Х., Ш. Фейр.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992. Helena Cornelius and Shoshana Faire. Everyone Can Win. How to Resolve Conflict.

**Напряжение** — коммуникация под воздействием предвзятых негативных установок и мнений, «Игра в одни ворота». Любой факт изоцирено интерпретируется как доказательство своего негативного убеждения. Атмосфера напряжения может легко перерасти в конфликт. Срабатывает механизм «самореализующихся пророчеств»: если один ожидает от другого враждебного отношения, то он может так обращаться с ним, что другой выполнит эти ожидания и начнет вести себя враждебно. Расширяется круг причин, вызывающих ссоры. Уменьшается желание сотрудничать.



**Кризис** — состояние, в котором система не может существовать по-прежнему. Отношения рвутся, сильные негативные эмоции, крайнее недоверие, враждебность, возможно насилие. Система либо распадается, либо радикально перестраивается.

### **Стадии конфликта**

Конфликты имеют общие стадии протекания:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный: это стадия осознания участниками конфликта противоречия своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) разрешение конфликта.

### **Стратегии управления конфликтами**

Выделяют структурные (организационные) и межличностные стратегии управления конфликтами.

В 1972 году Кеннетом У. Томасом<sup>1</sup> и Ральфом Х. Килменном описана система стратегий разрешения конфликтных ситуаций. Особенности поведения в конфликте связаны с несовпадением интересов двух и более сторон. Стратегия определяется мерой желания участника конфликта удовлетворить собственные интересы, действуя активно или пассивно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Соотношение стратегий представлено графически на рис. 4.1.

Каждая из выделенных стратегий имеет свои преимущества и недостатки.

**Стратегия ухода или уклонения** предполагает физический или эмоциональный уход от конфликта, в итоге не удовлетворяются интересы ни одной из сторон.

<sup>1</sup> Kenneth Thomas. Ralph Kilmann. The Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).



Рис. 4.1. Сетка Томаса — Килменна

Такой стиль поведения приносит пользу, если проблема не слишком важна, если нет желания тратить силы на нее, или сейчас возможностей разрешить проблему просто не хватит, нет необходимой информации, одна из сторон чувствует себя неправой, не знает, как решать проблему. Можно уклониться от решения немедленно и позволить себе роскошь передышки. Если ситуация повторяется, то не следует ее оставлять нерешенной.

**Стратегия конкуренции или конфронтации** предполагает удовлетворение собственных интересов в ущерб интересам других. Эту стратегию называют «выиграть — проиграть».

Она позволяет оградить себя от боли поражения, приносит радость победы. Стратегия может быть эффективной, если ее применяет та сторона конфликта, которая обладает властью и берет на себя ответственность за принятие решения, которое будет полезно всем. Если она обладает правами эксперта и принимает решение в критической ситуации, исключая возможность обсуждения. Это стиль непопулярных решений, пока они не дали положительный результат. Выигрывая таким образом, победитель оставляет у себя за спиной врага или проигравшего. Печально, но некоторые люди считают себя выигравшими только тогда, когда другой повержен.

**Стратегия уступки или приспособления** — совместные действия ориентированы на удовлетворение интересов другой стороны. Уступая и соглашаясь, можно смягчить конфликтную ситуацию. Это приемлемо,



если результат очень важен для одного человека, и не существенен для другого, готового пойти на уступки. Если первый обладает достаточной властью и силой, это позволяет легко смириться с уступкой. Любые ситуации, в которых желания одного комфортны для другого. Если необходимость уступать кого-то обижает, нужно искать другую стратегию разрешения конфликта.

**Компромисс** — частичное удовлетворение своего желания и частичное удовлетворение желания другой стороны. Никто не проигрывает, но и не получает полного результата. Стороны взаимно обмениваются уступками. Стиль компромисса полезен тогда, когда обе стороны хотят одного и то же, но не могут получить это одновременно, когда другие пути оказались неэффективны. Компромисс дает возможность сохранить отношения и получить хоть что-то.

**Стратегия сотрудничества, или «выиграть — выиграть»** — активно сотрудничая, можно добиваться удовлетворения интересов обеих сторон. Эта стратегия эффективна, когда истинные интересы сторон скрыты за декларируемой конфликтной позицией. Ее реализация требует времени для выявления скрытых интересов и нужд обеих сторон, выработки достаточного количества альтернатив или вариантов решения и критериев, подтверждающих правильность выбора. Указанная стратегия возможна при наличии у каждой стороны установки на взаимный выигрыш, когда стороны давно знают друг друга и готовы сотрудничать, когда они могут излагать свои идеи и выслушивать друг друга. Если времени мало и стороны не готовы сотрудничать, следует выбирать другую стратегию.

**Уход, уступку, конфронтацию и компромисс** Корнелиус и Фейр называют «конфликтными привычками». Если они преобладают в поведении человека, значит, у него не хватает психологической гибкости.

Стратегия **сотрудничества** является наиболее желательной и наиболее трудоемкой. Для ее реализации разработаны различные технологии. Некоторые из них предложены ниже.

## **Психотехнологии для работы с конфликтом**

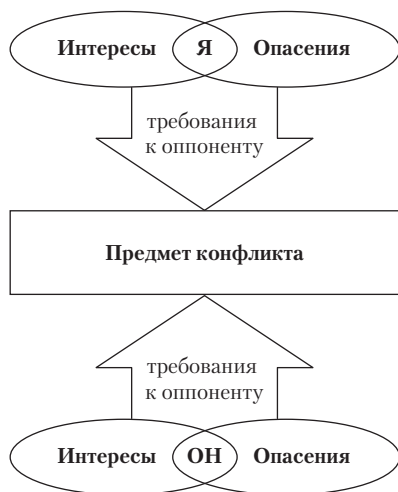
### *Картография конфликта*

Эта методика предложена уже упоминавшимися австралийскими психологами Х. Корнелиус и Ш. Фейр (рис. 4.2). Она полезна на стадии подготовки к переговорам, в ситуации восприятия конфликтной позиции как тупиковой, при наличии большого числа взаимодействующих факторов. Предложенная схема позволяет визуально отобразить проблему, упорядочивая и систематизируя ее. Работа проходит в следующей последовательности.

*Этап 1. Определить проблему.*

Описать проблему в самых общих чертах. Например, в кабинете кто-то хочет держать форточку открытой, другой ее постоянно закрывает. Проблему можно обозначить словом «форточка». Система отношений

оппонентов, проявляющаяся в их поведении, называется конфликтной позицией. Сама форточка не может быть открытой или закрытой одновременно, поэтому конфликтная позиция выглядит тупиковой.



**Рис. 4.2.** Картография конфликта по Х. Корнелиус и Ш. Фейр

*Этап 2. Определить стороны, вовлеченные в проблему.*

Это главные участники конфликта и все, чьи интересы он затрагивает. Если интересы людей схожи, их можно объединить в одну группу.

*Этап 3. Определение подлинных потребностей или скрытых интересов сторон.*

В нашем примере человеку, открывающему форточку, нужен кислород, а другому, закрывающему ее, важно отсутствие сквозняка.

Выделение опасений помогает выяснить скрытую мотивацию. Людям иногда легче определить, чего они не хотят, чем высказать то, что желательно. Нетерпение к неуважению выглядит самодостаточнее, чем потребность в уважении.

Карта конфликта помогает выявить реальные нужды вовлеченных в конфликт людей. Ее можно заполнять одному или группой. Она дает возможность увидеть ситуацию глазами другого человека. На карте можно увидеть общие ценности, интересы, скрытые индивидуальные устремления, наиболее важные или сложные элементы.

Составление карты как формализованный процесс помогает сдерживать эмоции, организует групповой процесс, создает возможность высказаться всем вовлеченным в ситуацию, помогает понять себя, понять и принять чувства и мнения других людей, позволяет увидеть новые варианты решения проблемы.

## **«Стратегия прорыва» — переход от конфронтации к сотрудничеству**

У. Юри, представитель Гарвардской школы переговоров, предлагает стратегию, позволяющую перейти от конфронтации к сотрудничеству. Он называет ее «стратегией прорыва», позволяющей преодолевать препятствия на пути к кооперации.

Что мешает людям гармонично сотрудничать в ситуации конфликта? Наиболее распространенными препятствиями У. Юри называет следующие:

- 1) импульсивные эмоциональные реакции, чувства.** В ситуации опасности инстинктивно срабатывает поведение, называемое «бей — беги», реактивный порыв проявить силу или слабость, или просто уйти из контакта, в зависимости от наших привычных адаптаций;
- 2) негативные чувства другой стороны** с привычными для нее способами поведения;
- 3) позиции сторон в конфликте.** Невозможность удовлетворить конфликтный запрос часто объясняется неготовностью сторон уступать;
- 4) неудовлетворенность сторон.** Опасение другой стороны потерять лицо в случае уступки вам;
- 5) сила каждой из сторон.** Если они могут удовлетворять свои запросы с позиции силы, то зачем им сотрудничать с вами.

Пяти препятствиям в разрешении конфликта У. Юри ставит в соответствие пять типов стратегии их преодоления. Ее особенность состоит в непрямом действии, противоположном тому, которое обычно напрашивается в сложных ситуациях. Не отвечать враждебностью на враждебность, не усиливать давление в ответ на настойчивость. Суть стратегии — в изменении условий игры: не навязывать свою позицию, а помочь другой стороне узнать новое.

### ***Этап первый. Не реагируйте импульсивно.***

В конфликтной ситуации сторонам потребуется душевное равновесие и сосредоточенность на достижении цели. В первую очередь нужно взять под контроль свои эмоции.

Юри предлагает метафору для поведения на этом этапе: «Выходите на балкон». На балконе нас обдувает ветер, и мы остываем, мы смотрим на все со стороны и сверху. Это метафора бесстрастного отношения. Профессиональный коммуникатор должен уметь воспринимать ситуацию из метапозиции, то есть видеть и оценивать свое поведение со стороны.

### ***Этап второй. Не спорьте.***

Необходимо снять остроту эмоциональных реакций другой стороны, страхи, враждебность, недоверие. Внимательно слушать, подтверждать правоту точки зрения другой стороны, соглашаться с ней, признать чувства другой стороны.

Главные действия на этом этапе: слушать, признавать, соглашаться. Помочь второй стороне «выпустить пар». Свой «пар» никогда не выпускать при клиенте или при любом партнере, с которым намереваетесь продолжить сотрудничество. Признавать их позицию, чувства, компетенцию и т.д. Соглашаться с ними всегда, насколько это возможно: «Да, мне понятно ваше состояние», «Да, это действительно неприятно».

Извиняться, это наиболее простая и действенная форма признания чужой точки зрения: «Мне жаль, что мы доставили вам неудобство. Простите нас».

Помочь клиенту перевести активность из поля обвинений в поле совместного достижения цели: «Что мы можем сделать, чтобы исправить ситуацию?». Вместе искать выход. Накапливать количество положительных ответов. Создавать благоприятный климат для сотрудничества.

***Этап третий. Не отвергайте. Создайте новое обрамление.***

Необходимо принять позицию другой стороны конфликта. Не отвергать ее право заявлять то, что она заявляет. Придать требованию конфликтующей стороны новое обрамление, помогающее решить проблему. Перейти с уровня конфликтной позиции на уровень скрытых внутренних интересов. Выяснить, задавая вопросы: «Почему это важно для вас?», «Что вас беспокоит?». Вопросы должны быть корректными и вежливыми. Вопросительную форму можно превратить в повествовательную, без вопроса. Это звучит мягче: «Нам важно узнать, что вас беспокоит».

Вопросы «Почему бы не...?», «Что, если ...?» как мозговой штурм расширяют поле видения ситуации. Эффективным механизмом является обращение к ним за советом: «Как бы вы рекомендовали мне поступить?». Вы не должны отказываться от своих интересов, ваша задача совместить их с интересами другой стороны.

Создавайте новое обрамление для тактики. Игнорируйте препятствия. Не замечайте их нападки на вас, продолжайте говорить о проблеме.

Одному восточному владыке приснился сон, будто у него выпали все зубы и волосы. Он зовет к себе мудреца и просит истолковать сон. Мудрец сообщает: «О, владыка! Очень скоро у тебя умрут все родственники». Это господину не понравилось. Мудрецу отрубили голову. Потом второму и третьему. Остальные мудрецы убежали из города. Тогда владыка издает указ: «Тому, кто правильно истолкует сон, выдадут в награду мешок золота». Нашелся желающий. Его все отговаривали, предостерегали. Он вошел к владыке и вышел с мешком золота. Все были поражены: «Что же ты сказал ему?». Он ответил: «А я так и сказал, что **он надолго переживет всех** своих родственников».

Препятствия на пути к сотрудничеству	Ваше поведение. Стратегия прорыва	Метафора
Ваша реакция	Не реагируйте импульсивно	«Выходите на балкон»
Их эмоции	Не спорьте	«Переходите на их сторону»
Их позиция	Не отвергайте	«Создайте новое обрамление»

Препятствия на пути к сотрудничеству	Ваше поведение. Стратегия прорыва	Метафора
Их неудовлетворенность	Не давите	«Стройте им золотой мост»
Их сила	Не обостряйте	«Используйте силу для убеждения»

***Этап четвертый. Не давите. «Стройте им золотой мост».***

Некоторые люди не привыкли, не хотят, не умеют, боятся оставлять свои позиции. Китайская мудрость предлагает «строить золотой мост» как путь к отступлению, изменению их позиции в сторону взаимовыгодной договоренности. Помогите им спасти лицо, придайте ситуации видимость их победы.

Нельзя подталкивать оппонента в сторону желаемого для вас решения, это всегда будет восприниматься как давление и вызывать сопротивление. У. Юри считает, что у такого сопротивления всегда есть обоснованные причины: *не их идея, неудовлетворенные интересы, страх потерять лицо, слишком много и слишком быстро.*

«Строительство золотого моста» предполагает обязательное вовлечение другой стороны в процесс принятия нового решения. Просите другую сторону высказывать идеи, критику ваших вариантов. Ищите альтернативные решения.

Помогите им достойно выглядеть в глазах других. Объясните, что обстоятельства изменились. Не вынуждайте их торопиться, дайте им возможность посоветоваться с другими.

***Этап пятый. Не обостряйте. «Используйте силу для убеждения».***

Если другая сторона отказывается прийти к соглашению, несмотря на все ваши старания, она еще рассчитывает на возможность победить демонстрацией своей силы. В такой ситуации важно свою силу использовать не как противостояние, а как энергию, склоняющую их к переговорам. Сила убеждения применяется параллельно со строительством золотого моста. Убедите их, что достичь своего результата они смогут только объединенными усилиями. Корректно разъясните последствия их решения. Продемонстрируйте свои запасные варианты решения. Привлекайте третьих лиц, их присутствие помогает снизить эмоциональный накал и контролировать поведение. Используйте посредников в переговорах.

Даже если вы уверены в своей правоте, используйте вашу силу для переговорного процесса.

### ***Правила посредничества***

Посредничеством в конфликте называют усилия нейтральной третьей стороны, которая помогает конфликтующим сторонам найти свой собственный выход из проблемной ситуации.

### 1. Убедитесь, что стороны готовы следовать правилам:

- отделить факт от своего отношения к нему. Ваша задача — решить проблему;
- высказывания без обвинений;
- высказывания без оправданий;
- диалог, дающий возможность высказываться по очереди, не прерывая друг друга;
- говорить только правду.

### 2. Для выявления проблемы выслушайте каждую сторону конфликта:

- каждый участник излагает свои факты спорной ситуации, в это время другие слушают его;
- в сложных ситуациях посредник может выслушивать взгляды каждой из сторон в отдельности;
- каждый слушающий проговаривает то, что было сказано до него своими словами, во избежание недопонимания;
- каждая сторона сообщает о собственном отношении к конфликту. Полезно использование Я-сообщения.

### 3. Разрешение конфликта также требует соблюдения определенных правил:

- каждая сторона объясняет, что ей необходимо. Отделите позиции от интересов сторон;
- ищите варианты решений, удовлетворяющие интересы сторон. Выставляйте свои предложения. Создавайте новые углы зрения, попросив участников высказаться, приняв точку зрения, противоположную их собственной;
- ищите взаимовыгодные варианты;
- соглашение может быть записано на бумагу и подписано каждой стороной.

## *Речевые стратегии в управлении конфликтом*

Х. Корнелиус и Ш. Фейр (и в этом с ними согласны Е. Сидоренко, Р. Фишер, У. Юри) рекомендуют предпочитать в эмоционально заряженных ситуациях речевую форму «Я-сообщение», и ни в коем случае не «Ты-сообщения».

Ты-сообщение содержит негативную оценку или обвинение, вызывая оборонительную реакцию или протест.

Я-сообщение дает информацию о своих чувствах в отношении предмета разговора, не обвиняет и не требует изменить позицию, не усиливает конфронтацию. Это сообщение трудно оспорить, потому что это наши чувства, преподнесенные собеседнику как данность.

У таких высказываний есть своя четкая последовательность: сначала беспристрастное описание события, далее воздействие этого события на вас, и ваши пожелания.

**1. Событие или факт.** «Когда... ..».

**2. Ваша реакция.** «Я чувствую... ..».

**3. Предпочитаемый вами исход.** «Мне бы хотелось.....».

«Когда на меня повышают голос, я чувствую себя униженным, мне бы хотелось проговорить вопрос спокойно»,

«Когда мне приходится долго ждать, я начинаю терять терпение, мне бы хотелось, чтобы приходили вовремя»,

«Когда вы разговариваете между собой во время моего выступления, я теряю мысль, мне хотелось бы, чтобы меня не отвлекали».

Я-сообщение позволяет обсуждать проблему, не обостряя отношений.

### **Типы конфликтных клиентов**

Все люди уникальны. В клиенториентированных коммуникациях профессионально выигранным оказывается именно индивидуальный подход. Для эффективного управления процессом общения полезным будет знакомство с примерной типологией потенциально конфликтных клиентов.

**1. Агрессивный тип** — грубый, резкий, идущий напролом.

С ним рекомендуются следующие действия:

- управляйте своими эмоциями,
- используйте его имя в разговоре,
- используйте простые образные метафоры,
- разрывайте шаблон, отражайте его высказывания неожиданными, однако продуманными краткими инструкциями, утвердительными, директивными, конструктивными. Проявляющееся замешательство делает человека внушаемым:

*Клиент:* «Вы бесполезны».

*Вы:* «Да, это происходит с каждым...»;

- предложите обсудить проблему с руководством.

**2. Всезнайка** выдвигает свою компетентность и занятость. При общении с ним правильным будет такое поведение:

- не спорьте с ним,
- обращайтесь к его компетентности, начиная со слов «вы же знаете...», а затем предлагайте свой аргумент,
- не пытайтесь поймать его на незнании, это не так сложно для вас, но болезненно для его самолюбия,
- дайте ему как можно больше вариантов, не мешайте принимать решения самому,
- узнавайте его мнение, задавайте вопросы, просите совета.

**3.** Чтобы общение с **судей** не стало конфликтным, необходимо придерживаться следующих правил:

- уверенно говорите то, что вам положено говорить, не принимайте роль жертвы,
- выбрать роль союзника, присоединиться к судье, ополчиться против чего-нибудь третьего, не относящегося к вашей деятельности,
- запутать судью (позитивные характеристики дополняйте недостатками, затем добавляйте еще более убедительные преимущества),
- не предлагайте ему ничего, просто задавайте вопросы, попытайтесь раскрыть его.

4. С клиентами **манипулятивного типа** важно не терять контроля за ходом беседы, все время помнить о своих целях.

С клиентом **нерешительного типа** следует придерживаться следующей тактики:

- эмоционально заразить его уверенностью,
- подчеркнуть четкость и точность аргументов,
- сослаться на авторитетные фигуры.

5. Возможные действия с **добродушным экстравертом (болтуном)** — конкретизировать разговор.

### **Резюме**

Конфликты в жизни естественны, даже необходимы. Они несут в себе возможность творческих, развивающих изменений. Главное в конфликте — ваше поведение. Выбирайте конструктивные стратегии.

Работайте с конфликтом по следующей схеме:

- 1) определить предмет конфликта;
- 2) понять, какие стороны вовлечены в конфликт;
- 3) определить их интересы и опасения;
- 4) рассмотреть возможные варианты решения;
- 5) выбрать объективные критерии правильности решения;
- 6) предпочтительный вариант выхода из конфликта должен строиться

по принципу «выиграть — выиграть».

Необходим навык позитивной, корректной речи и умение отделить факт от своего отношения к нему. Эмоции необходимо сдерживать, не вовлекаться в споры, а напротив, помочь другой стороне снять эмоциональное напряжение. Подходить к конфликту творчески, уметь увидеть его в новом ракурсе, предлагать различные варианты решения.

### **Вопросы на понимание**

1. Охарактеризуйте типы конфликтов, возникающие в деловых коммуникациях в индустрии туризма и гостеприимства.
2. Назовите и охарактеризуйте известные вам сигналы конфликтов.
3. Назовите и охарактеризуйте этапы развития конфликта.



### **Вопросы на анализ**

1. Классифицируйте стили поведения в конфликте, используя следующие основания: интересы фирмы — интересы клиента, активные — пассивные, индивидуальные — совместные.
2. Обоснуйте достоинства и недостатки различных стилей поведения в конфликте.
3. Объясните особенности поведения с разными типами конфликтных клиентов.
4. Обоснуйте необходимость заданной последовательности шагов в «стратегии прорыва» У. Юри.
5. Как речевая форма «Я-сообщение» влияет на эмоциональную реакцию и почему?
6. Какую роль в анализе конфликта играет выяснение скрытых интересов сторон?

### **Задания на развитие умений**

1. Предложите форму «Я-сообщения» для следующих ситуаций:
  - по отношению к человеку, часто не выполняющему работу к сроку;
  - когда вам приказывают, вместо того, чтобы попросить;
  - по отношению к чрезмерно строгому руководителю;
  - опишите ситуации из жизни, когда вам пригодились бы «я-сообщения».
2. По имеющейся в содержании параграфа схеме составьте карту следующего конфликта, предложите варианты решения, учитывающие интересы и опасения сторон. *Клиентка купила тур в Египет. По приезду оказалось, что ее отель находится не на первой береговой линии, как было обещано в путевке, а на второй. По пути на пляж ей нужно было идти по городу, переходить улицу с оживленным движением. Это ей не понравилось. С претензией она звонит в туристическую фирму.*
3. Припомните конфликт, произошедший в вашей жизни, который вам интересно проанализировать, либо поработайте с тем, который еще надо разрешить.

Схема анализа:

1. Предмет конфликта.
2. Вовлеченные стороны.
3. Их интересы и опасения.
4. Варианты решения.
5. Критерии.
6. Выбор стратегии.

### **Направления и ресурсы развития знаний и умений**

Специализированные сайты, предлагающие обучающие программы по данному направлению:

<http://msktreningi.ru/company/mcnlp/>. Тренинги по управлению деловым общением.

Moscow Business School. Семинары по деловому общению. Семинары по туризму. Вебинары.

### Литература

1. *Васильев Н.Н.* Тренинг преодоления конфликтов. СПб. : Речь, 2002.
2. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. СПб. : Питер, 2008.
3. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992.
4. *Пелехатый М.М., Чекиурин Ю.А.* НЛП в переговорах. М. : Твои книги, 2013.
5. *Уизерс Б.* Управление конфликтом. СПб. : Питер, 2004.

## 4.2. Технологии делового общения в рабочей группе

«Вы никогда не сделаете счастливым внешнего клиента, если внутренние клиенты несчастны».

*С. Ребрик,*

бизнес-консультант, кандидат психологических наук

«Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею».

*А. Морита,*

основатель корпорации Sony

**Цель параграфа** — познакомить студентов с эффективными формами групповой работы и способами поддержания экологичной, корректной коммуникации.

### Задачи параграфа:

- 1) предложить дефиниции и иллюстрации основных понятий темы: умений и навыков, необходимых для эффективной работе в группе;
- 2) помочь в практическом развитии базовых умений в области группового взаимодействия:
  - определение условий эффективного группового взаимодействия;
  - знакомство с внутренними механизмами командного взаимодействия;
  - стратегия проведения эффективных совещаний;
  - процедуры проведения креативных совещаний;

- 3) осуществить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов и заданий проверочного характера;
- 4) расширить знания и умения по техникам и технологиям группового сотрудничества.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

Эффективность деятельности фирмы определяется не только усилиями отдельных людей, а в основном результативностью их совместной деятельности, конструктивным взаимодействием сотрудников, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой.

#### ***Рабочая группа: социально-психологические особенности***

Рабочая группа (коллектив) — это общность людей, объединенных совместной деятельностью, имеющих общие цели, интересы, взаимную ответственность.

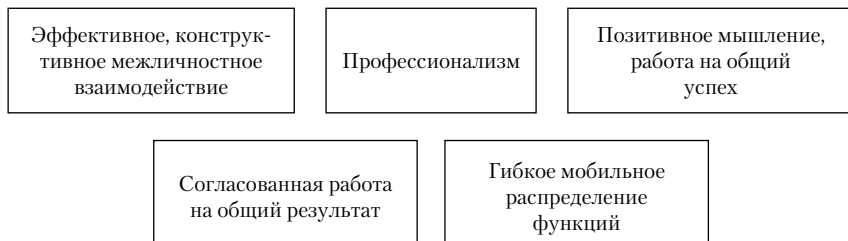
Российский психолог А.И. Донцов выделяет следующие условия эффективного группового взаимодействия:

- свобода и открытость движения информации;
- забота и взаимная поддержка;
- дружелюбие и доверие.

#### ***Команда как наиболее эффективная форма рабочей группы***

**Участники обычной рабочей группы** взаимодействуют между собой для обмена информацией. В рабочей группе принято оказывать помощь друг другу в выполнении обязанностей в зоне формальной ответственности. Производительность такой группы — сумма усилий участников.

**Рабочая команда** — автономная, самоуправляемая группа профессионалов, способная оперативно, эффективно решать поставленные перед ней задачи. Для команды характерен эффект *позитивной синергии*, в котором индивидуальные усилия превращаются в результат, превосходящий сумму вкладов каждого участника (рис. 4.2.1).



**Рис. 4.2.1.** Признаки команды

Психолог Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева объясняет «эффект команды», ее практическую непобедимость, следующими факторами:

- неограниченная интенсификация труда: ненормированный рабочий день, опосредованный темпами достижения цели;
- уменьшение потерь рабочего времени за счет взаимозаменяемости, конструктивной коммуникации, личной инициативы, оптимального распределения ролей;
- групповые формы принятия решений.

При организации команды названный Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева рекомендует ориентироваться на следующие принципы:

- 1) принцип коллективного исполнения работы. Каждый делает то, что ему поручила команда;
- 2) принцип коллективной ответственности;
- 3) принцип стимулирования за конечный результат. Распределение «фонда вознаграждения» происходит только внутри команды;
- 4) использование высокого, достойного стимула команды за конечный результат;
- 5) повышенная исполнительская дисциплина;
- 6) добровольное вхождение в команду.

### ***Динамика развития команды***

Процесс командообразования, логика этапов, цели и задачи руководителя и участников группы, рассмотрены многими авторами: Б.У. Такманом, Р.М. Белбиным, Т.Ю. Базаровым, Г. Сайманом, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Г. Сартан.

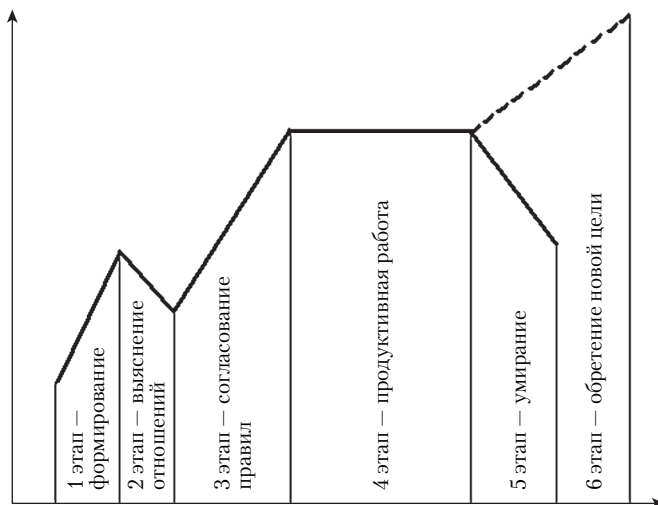
Одна из наиболее известных моделей становления команды описана американским психологом Брюсом Такманом (Bruce W. Tuckman) (рис. 4.2.2).

На формирование команды влияют закономерности групповой динамики и стиль руководства

*1 этап — формирование.* Члены команды знакомятся друг с другом. Наблюдают и оценивают других, пытаются понять свое место в команде. Наиболее приемлем стиль лидерства, ориентированный на задачу. Лидер помогает выполнять задания, разъясняет обязанности, роли участников, поощряет взаимодействие между членами команды.

*2 этап — выяснение отношений.* Соперничество за внимание в группе, конфликтность, недоверие, сомнение в возможности принести пользу команде. Стиль лидерства ориентирован на отношения. Лидер помогает устанавливать нормы общения и конструктивно взаимодействовать.

*3 этап — согласование правил.* Участники начинают доверять друг другу, принимать и уважать чужие ценности. Способны конструктивно договариваться. Вырабатываются правила совместной деятельности. Лидер



**Рис. 4.2.2.** Развитие команды по Б. Такману

поддерживает усилия каждого участника, поощряет к открытой обратной связи, максимально делегирует полномочия.

*4 этап — продуктивная работа.* Эффективная творческая команда с самоуправлением и доброжелательными взаимоотношениями. Лидер ищет пути повышения эффективности работы команды, определяет цели, интересные всем сотрудникам.

*5 этап — умирание.* При отсутствии новой цели происходит распад команды. Чаще руководители корректируют цели и формируют новую команду.

**Групповая динамика** — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов: руководство и лидерство, выработка групповых мнений, правил и ценностей; создание ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения,

Чтобы рабочая группа (команда) была эффективной, при ее формировании важно найти людей, отличающихся и одновременно дополняющих друг друга. Английский психолог Р.М. Белбин<sup>1</sup>, автор «теории командных ролей», учитывая уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников, выделяет следующие командные роли (табл. 4.2.1).

<sup>1</sup> Реймонд Мередит Белбин (*Meredith Belbin*) (род. В 1926 г.), был председателем The Industrial Training Research Unit Ltd, занимал ряд академических и производственных постов, основатель компании Belbin Associates, специализирующейся на оценке и развитии управленческих команд, а также тренингах командообразования.

Поведение каждого участника команды должно быть направлено на создание комфортной рабочей атмосферы:

- равноправное партнерство, («Мы в одной лодке»);
- способность предложить план совместных действий («Что если нам...»);
- уметь учитывать мнения других («Что ты думаешь о...»);
- давать конструктивную, корректную обратную связь («Это хорошо, что если добавить..., изменить...»);
- уметь снимать эмоциональное напряжение, используя позитивное мышление (шутки);
- конструктивно принимать групповые решения («Я могу сделать то-то...»);
- замечать вклад и достижения других («Молодец!»).

Таблица 4.2.1

### Характеристика основных командных ролей

Командные роли	Вклад в команду
Председатель (координатор)	Транслирует цели; руководит дискуссий. Помогает эффективному принятию решений. Развитые коммуникативные навыки. Лидер.
Мыслитель (генератор идей)	Высокий интеллектуальный уровень. Креативность. Новатор. Источник оригинальных идей для команды.
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Делает то, что требуется. Вносит упорядоченность в деятельность команды.
Доводчик	Добросовестный. Умеет контролировать выполнение заданий полностью, даже если энтузиазм остальных членов уже исчерпан.
Оценщик (эксперт)	Развитое критическое мышление. Целенаправленность, логичность, благоразумие. Системный подход. Способность выдвигать контраргументы.
Исследователь ресурсов (разведчик)	Устанавливает контакты с окружением. Владение искусством ведения переговоров, многообразие контактов.
Формирователь	Ориентация на решение данной задачи; согласовывает работу команды в сложных ситуациях.
Коллективист	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий, улучшает психологический климат.
Специалист	Обладает специальными навыками и знаниями. Целеустремлен. Концентрирует усилия.

## **Технология проведения совещаний**

**Совещание** — это заседание или собрание, посвященное обсуждению каких-либо вопросов. В зависимости от цели выделяются различные виды совещаний (табл. 4.2.2).

*Таблица 4.2.2*

**Виды совещаний в зависимости от цели**

Вид совещания	Цель	Пример
Инструктивное	Дать информацию. Передача распоряжений сверху вниз. Уточнение заданий. Ответы на вопросы.	Планерка
Исследовательское	Собрать информацию по проблеме. Совещание успешно, когда собираются компетентные, мотивированные, полномочные сотрудники.	Анализ итогов
Консультативное	Обмен мнениями 1. Ведущий не должен быть лицом, принимающим решения. 2. Возможность высказаться предоставляется каждому. 3. Фиксирование высказанных мнений.	Мозговой штурм
Исполнительное	Принятие решения. Принимается решение из возможных альтернатив и запускается процесс его реализации.	Совет директоров

### **Подготовка совещания**

Перечислим и охарактеризуем самые важные организационные компоненты совещания.

- **Место проведения.** Число стульев должно соответствовать числу участников. Пустые места замедляют и снижают продуктивность обсуждения.

Важно учесть температуру помещения, освещение, шум, чтобы не делать лишних перерывов, удерживать фокус внимания на содержании.

- **Пространство совещания.** Учет расположения людей в пространстве называют «психогеография». Размещение участников совещания влияет на его эффективность.

*Длинный овал или прямоугольник* дает преимущества человеку, сидящему во главе стола, снижает продуктивность группового обсуждения.

*Круг* — для ситуаций неформального общения, обмена информацией, неструктурированных дискуссий.

*Полукруг* — для совещаний по решению проблем, принятию решения, планированию. Использование доски, плакатов позволяет фокусировать внимание на задаче, а не на людях.

- *Временные рамки совещания.* Продуктивное время совещания — 1—2,5 часа. Если совещание длится менее часа, то оно не рентабельно для фирмы из-за времени, потраченного на его организацию. Если длится дольше, то непродуктивно из-за физической утомляемости участников.
- *Повестка дня* — перечень обсуждаемых тем, создающий структуру совещания. Повышает эффективность и сокращает потери времени, если рассылается за сутки до совещания.
- *Протокол совещания* ведет секретарь.
- *Подведение итогов.* Результаты совещания должны быть представлены в форме приказа, распоряжения, плана-графика.
- *Принятие решений:*  
единоличное (полезная форма в условиях форс-мажора);  
большинством голосов (может стать причиной раскола команды).

В ситуации неопределенности, высокого риска, конфликта интересов не рекомендуется);

консенсус — учет интересов и мнений всех сторон. Если консенсус достигнут по основным вопросам, то расхождение в деталях не будет столь значимым.

### ***Методы принятия креативных групповых решений***

**Групповое принятие решений** — процесс взаимного обмена мнениями, выбор из ряда альтернативных идей, предполагающий получение согласованного результата.

Рассмотрим две формы принятия групповых решений: мозговой штурм и ситуационный анализ.

**Мозговой штурм (brain storming)** — групповое генерирование новых идей за короткий отрезок времени.

Мозговой штурм позволяет:

- ослабить стереотипы и шаблоны привычного мышления,
  - собрать идеи всех участников,
  - генерировать идеи даже в условиях дефицита творческих решений.
- Необходимо строго соблюдать следующие основные правила:
- запрещается любая критика высказанных идей,
  - стремиться к максимально большому количеству высказываемых предложений для повышения вероятности появления новых идей,
  - развивать и усовершенствовать уже высказанные идеи,
  - высказывания должны быть краткими.

Выделяют четыре этапа групповой работы:

- 1) подготовительный этап — формулировка проблемы, подбор участников, средства для фиксации идей,
- 2) вводный этап — представление проблемы и принципов работы,



- 3) генерирования идей — предлагаются и записываются идеи (после небольшой тренировки, продолжительностью примерно 30 минут, в атмосфере эмоциональной свободы, непринужденности, с помощью хорошего ведущего),
- 4) заключительный — оценка идей и отбор ценных предложений с помощью группы компетентных экспертов.

**Синектика** — метод «мозгового штурма». «Соединение разнородного» — включение в группу разнородных специалистов (по профессии, квалификации, опыту, личностным особенностям, стажу и характеру выполняемой работы).

Основной механизм работы этого метода — «использование метафор и аналогий, парадоксальное объединение понятий, позволяющее сместить процесс с уровня осознанного мышления на уровень подсознательной активности».

Во время синектической сессии коллективными усилиями вырабатывается хорошее, подходящее решение путем поиска удобных аналогий. Аналогии могут быть трех видов:

- личная (персональная) аналогия — между собой и объектом обсуждения, использование мышления и чувств, например, «мой проект — это я. Я хочу быть привлекательной, надежной и т.д. Как сделать проект привлекательным? Перевести аналогию в бизнес-реальность»;
- прямая аналогия — между параллельными фактами, системами. Биологические объекты и технические, психофизиологические и социально-экономические, строение тела и структуры общества. Например: новый проект и человеческий организм. Что будет головой? Что ногами? Что будет скелетом проекта?;
- символическая аналогия — образное описание явления на языке других областей знания. Например: физические законы, социальные требования.

**Метод «Шесть шляп мышления»** — метод ситуационного анализа, использующий шесть различных стилей мышления: безоценочный, негативный, позитивный, эмоциональный, креативный, философский.

Метод лидера исследований креативного мышления Эдварда де Боно<sup>1</sup> применяется крупнейшими корпорациями мира для повышения эффективности совещаний и групповой работы. Метод предлагает различные стили мышления. Использование их в определенной последовательности позволяет взвешенно и объективно рассмотреть ситуацию с нескольких сторон.

Исследователь определенного аспекта проблемы условно или реально «надевает шляпу» своего цвета, свидетельствующую о его праве быть специалистом именно в этой сфере.

<sup>1</sup> Эдвард де Боно (*Edward de Bono*) (род в 1933 г.) — британский психолог и писатель, эксперт в обучении творческому мышлению.

За каждой шляпой закреплены определенные функции и исследовательские задачи.

**Роль «Белой шляпы»** исполняется беспристрастно. Задача — безоценочная регистрация фактов. Исполняющий роль «Белой шляпы» четко перечисляет факты, цифры, события. Его цель, поставить перед группой вопрос: «Что мы имеем на данный момент?». «Белая шляпа» решает следующие задачи:

- предъявляет проблему,
- управляет процессом обсуждения,
- отделяет факты от отношения к ним,
- обобщает обсуждение проблемы.

Эту роль берет на себя лидер команды.

**Роль «Черной шляпы»** — критическая оценка. «Черная шляпа» предвидит риски и привлекает внимание к «слабым местам» в работе команды. Возможные вопросы: «Что может пойти не так, как надо?», «Что мы можем потерять?», «Кому это может не понравиться? Почему?».

**Роль «Желтой шляпы»** — позитивное мышление. Задача — выделять сильные стороны в любой ситуации и проблеме. Создает новое видение командных ресурсов. Команда получает ответ на вопрос: «Что у нас хорошего?». Главная задача «Желтой шляпы» — показать положительную перспективу каждого предложения.

**Роль «Красной шляпы»** — эмоциональная оценка ситуации.

Чувства должны доноситься честно, подлинно. Например: «Мне тревожно...», «Становится неприятно...», «Нравится...». Оживление эмоциональных красок в восприятии проблемы командой способствует отреагированию негативных эмоций. И они не мешают работать над проблемой.

**Роль «Зеленой шляпы»** — креативное мышление. Поиск новых проблем и нестандартных решений. Лучше, если эта роль достается наиболее творческому участнику группы.

**Роль «Синей шляпы»** — философский анализ ситуации, дирижер группового оркестра. Он переводит анализ и решение проблемы на более высокий смысловой уровень. Отвечает на вопросы: «Для чего нам дана эта проблема?», «Чему она нас научила?».

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Вопросы на понимание*

1. Опишите основные признаки рабочей команды
2. Опишите и объясните логику этапов процесса командообразования.
3. Охарактеризуйте факторы, учет которых необходим для проведения эффективного совещания.
4. Обоснуйте набор командных ролей, предложенный Белбиным.

5. Опишите процедуры классического «мозгового штурма» и «синектики».
6. Опишите процедурные особенности метода Эдварда де Бона «Шесть шляп мышления».

### *Вопросы на анализ*

1. Объясните, что такое «эффект команды», и в каких группах он может возникать?
2. Сравните особенности классического «мозгового штурма» и «синектики».
3. Как эффективность совещания зависит от расположения участников?
4. Как эффективность совещания зависит от времени его проведения?

### *Задания на закрепление знаний и развитие умений*

1. В гостинице формируется команда для разработки проекта модернизации имиджа компании. Не хватает специалиста — имиджмейкера. Его долго искали и все-таки взяли человека без набора специальных компетенций. Работа идет медленно. Сотрудники норовят уйти из проекта. Группа постоянно меняет состав. Проанализируйте ситуацию. Найдите конструктивное решение.
2. Разработайте свод правил для отдельного студента группы как члена команды, направленный на создание комфортного психологического климата и стимулирующий эффективный учебный процесс.
3. Руководитель, довольный работой творческой команды, использовал схему оплаты труда, соответствующую занимаемым постоянно должностям сотрудников. Результаты уже следующего этапа работы команды оказались значительно ниже. Проанализируйте ситуацию. Найдите решение.
4. Обозначенная цель совещания: принятие совместного решения по актуальному вопросу. Первые 60 минут руководитель описывает свое видение ситуации и выхода из нее. Затем задает вопрос: «Хочет ли кто-то выступить?». Все молчат. Принято предложение руководителя. Проанализируйте ситуацию.

### *Направления и ресурсы развития знаний и умений делового общения в группе*

Moscow Business School. Семинары по деловому общению. Семинары по туризму. Вебинары.

Школа Бизнеса Арсенал. Тренинги делового общения.

## Литература

1. *Эвард де Боно*. Шесть шляп мышления. Минск : Попурри, 2006.
2. *Грошев И.В., Поздняков А.А.* Служебное совещание. СПб. : Питер, 2005.
3. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролова Д.* Команда на рынке: стратегия и методы. СПб. : Речь, 2003.
4. *Рыженкова И.К.* Профессиональные навыки менеджера : Повышение личной и командной эффективности. М. : Эксмо, 2009.
5. *Сартан Г.Н.* Новые технологии управления персоналом. СПб. : Речь, 2003.
6. *Шакирова И.* Тренинги для персонала: корпоративные стандарты обучения и оценки. СПб. : Речь, 2008.
7. <http://msktraining.ru/company/mcnlp/>. Тренинги делового общения.

### 4.3. Стили руководства на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства

«Предвидеть — значит управлять».

*Блез Паскаль,*

французский математик, механик, физик, литератор и философ XVII в.

«Иновация отличает лидера от догоняющего».

*Стивен Пол Джобс,*

американский предприниматель, пионер эры IT-технологий

«Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими»

*Публий Сир,*

римский мимический поэт эпохи Цезаря и Августа

**Цель параграфа** — помочь в овладении базовыми понятиями о стилях руководства на предприятиях индустрии туризма и сервиса, способствовать в овладении знаниями и навыками в выборе наиболее подходящего стиля руководства людьми, исходя из условий функционирования организации и социально-психологических характеристик персонала.

#### **Задачи параграфа:**

- 1) охарактеризовать понятие «стиль руководства»,
- 2) дать определение классических стилей руководства,
- 3) помочь овладеть умениями использования матрицы стилей руководства для оценки управления на предприятии,
- 4) помочь студентам в освоении моделей руководства для практического использования.

### *Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства*

Работа специалиста на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства — это выполнение управленческих функций в системе «человек — человек», что определяет значительное многообразие стилей руководства и сложность в его выборе для обеспечения эффективного и продуктивного руководства предприятием, коллективом, группой, фирмой и т.д.

**Стиль.** Термин «стиль» пришел из Древней Греции как производное от греческого «стилос» или латинского «стилус» — остроконечный стержень из кости или металла для писания на дощечке, покрытой воском. Позднее семантика этого слова трансформировалась в особенность писания определенного человека — «почерк».

**Стиль руководства** — это индивидуальные особенности главы компании или подразделения, линейного менеджера, которые проявляются в процессе подготовки и реализации управленческих решений, манеры и способы поведения, личные предпочтения в выборе способов, методов и форм практической деятельности, «почерк», определяющий взаимодействие управленца, руководителя, менеджера и подчиненных.

Кроме того, в понятие «стиль руководства» включаются компоненты, представленные на рис. 4.3.1.



**Рис. 4.3.1.** Компоненты стиля руководства

Все они оказывают существенное влияние на форму реализации методов руководства.

Исходя из этого, **стиль руководства** — социально-психологический феномен, связанный с конкретным человеком, следовательно, явление индивидуальное.

Как нет двух одинаковых текстур (рисунков) радужной оболочки глаза, так не может существовать и двух руководителей с одинаковым стилем управления.

Поэтому нет и не может быть некоего «идеального» стиля руководства как универсального инструмента для любых ситуаций и случаев жизни. Стиль (сочетание стилей), применяемый менеджером, не может быть постоянным и спрогнозированным заранее. Управленческие и жизненные ситуации не поддаются стандартизации (только в самом общем виде), руководитель так же, как и подчиненные, — не застывшие восковые фигуры, а живые люди, имеющие свойство изменяться (не всегда в лучшую сторону), и все это прямо влияет на выбор (смену) того или иного стиля руководства.

Основаниями для описаний стиля руководства могут быть:

**Методы принятия решений**, которые используются систематически;

**Методы и приемы воздействия** руководителей на подчиненных, то есть стиль общения как личности, влияющие на выбор приемов и методов;

**Психологические свойства** руководителя управления;

**Нормы и правила**, в своей совокупности применяемые по отношению к подчиненным.

**Наиболее важное для руководителя — решать производственные задачи или контролировать и влиять на морально-психологический климат в коллективе**

Выбирая стиль руководства, специалист выбирает метод решения определенной задачи: управлять, направлять, поддерживать, передавать полномочия (рис. 4.3.2).

УПРАВЛЯТЬ	НАПРАВЛЯТЬ	ПОДДЕРЖИВАТЬ	ПЕРЕДАВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ
<p>давать конкретные и точные указания и держать под контролем беспрекословное исполнение</p>	<p>в форме обсуждения определять дальнейшие действия подчиненных по решению совместно с ними принятого</p>	<p>сопровождать выполнение заданий в виде оказания помощи, дачи рекомендаций подчиненным, при этом равная ответственность за результат</p>	<p>делегировать часть полномочий и ответственности за принятие решений и результаты выполненных задач</p>

Рис. 4.3.2. Содержание методов решения управленческих задач

### 4.3.1. Классические стили руководства

Введение в сферу науки и практического использования понятия «Стиль руководства» приписывают немецкому психологу К. Левину<sup>1</sup>.

**Классические стили руководства.** Итогом изучения всего многообразия стилей руководства, существовавших на тот момент, было выделение К. Левином (1939) авторитарного, демократического и либерального стилей, которые стали считаться классическими.

Отечественный социальный психолог Г.М. Андреева<sup>2</sup> в 1988 г. представила наглядную краткую характеристику этих стилей. Классификация по Андреевой описывает формальную и содержательную сторону каждого стиля (см. табл. 4.3.1.1, 4.3.1.2, 4.3.1.3).

Таблица 4.3.1.1

#### Авторитарный (директивный) стиль

Формальная сторона	Содержательная сторона
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деловые, краткие распоряжения.</li> <li>2. Запреты без снисхождения, с угрозой.</li> <li>3. Четкий язык, неприветливый тон.</li> <li>4. Похвала и придирики субъективны.</li> <li>5. Эмоции в расчет не принимаются.</li> <li>6. Показ приемов — не система.</li> <li>7. Позиция руководителя — вне группы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дела в группе планируются руководителем заранее и во всем их объеме.</li> <li>2. Определяются лишь непосредственные цели, дальние цели коллективу не известны.</li> <li>3. Голос руководителя — решительный.</li> </ol>

**Авторитарному стилю присущи следующие особенности:**

- централизация власти в руках одного руководителя, беспрекословное выполнение личных распоряжений — жесткий авторитарный стиль, инструкций, уставов, положений — бюрократический стиль;
- ограниченные контакты с подчиненными;
- запрет на инициативу подчиненных, тотальная регламентация деятельности;
- отсутствие просьб, моральное давление в виде угроз и оскорблений;
- догматизм — принятие решения без обсуждения и учета конкретной реальности;
- стереотипность — неизменность усвоенного стиля управления и метода принятия решений.

<sup>1</sup> Курт Цадек Левин (нем. *Kurt Zadek Lewin*) (1890—1947) — немецкий, а затем американский психолог, специализировался в социальной психологии, разработал теорию «психологического поля».

<sup>2</sup> Галина Михайловна Андреева (1924—2014)) — советский и российский социальный психолог и социолог, доктор философских наук.

Авторитарный стиль руководства довольно часто применяют менеджеры, у которых профессионально-важные качества ниже, чем у подчиненных. В случае низкой общей культуры и особенно профессиональной подготовленности подчиненных руководитель вынужден применять директивные методы управления.

Авторитарный стиль управления имеет ряд негативных последствий: большая текучесть кадров, по инициативе работника вследствие отсутствия удовлетворенности трудом, по инициативе менеджера — устранения «неудобных» и «спорщиков»; ограниченные возможности в повышении эффективности работы предприятия, потому что инициатива и творчество подчиненных часто наказуемы.

Неким вариантом или разновидностью авторитарного стиля является *благосклонный авторитарный* или *псевдодемократический стиль*, когда нет прямых угроз и принуждений, работники допускаются к обсуждению незначительных решений, в качестве некоторой степени стимулирования деятельности используются какие-либо вознаграждения.

Таблица 4.3.1.2

#### Демократический (коллегиальный) стиль

Формальная сторона	Содержательная сторона
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инструкции в форме предложений.</li> <li>2. Не сухая речь, а товарищеский тон.</li> <li>3. Похвала и порицание — с советами.</li> <li>4. Распоряжения и запреты — с дискуссиями.</li> <li>5. Позиция руководителя — внутри группы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мероприятия планируются в группе.</li> <li>2. За реализацию предложений отвечают все.</li> <li>3. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.</li> </ol>

Для **демократического стиля** характерны следующие черты:

- решения принимаются коллегиально;
- развитая система информированности о положении дел в коллективе;
- реакция на критику со стороны подчиненных конструктивная и безаффектная;
- стиль общения на основе предельной вежливости и доброжелательности;
- делегирование части управленческих функций;
- доверие, требовательность, справедливость.
- стимулирование потребностей высоких уровней (познавательные, эстетические, саморазвития);
- подчиненным не навязывается воля руководителя и дается возможность вырабатывать собственные решения;
- наличие контроля за деятельностью руководителя со стороны подчиненных.



Таблица 4.3.13

**Нейтральный (попустительский, либеральный) стиль**

Формальная сторона	Содержательная сторона
1. Тон — конвенциональный. 2. Отсутствие похвалы, порицаний. 3. Никакого сотрудничества. 4. Позиция руководителя — незаметно в стороне от группы.	1. Дела в группе идут сами собой. 2. Руководитель не дает указаний. 3. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп.

Для *либерального стиля* характерны следующие особенности:

- невмешательство в деятельность коллектива;
- полная свобода в проявлении самостоятельности и творчества подчиненных;
- вежливость и мягкость в общении;
- избегание конфликтов и конфликтных ситуаций;
- поддержание популярности через уговоры, просьбы, соглашательство, поправки, «панибратство»;
- формальное, безынициативное, неосмысленное выполнение распоряжений вышестоящего руководства;
- неэффективность управленческой деятельности.

Как правило, невозможно применить указанные стили руководства в «чистом» виде. Особенности управляемого коллектива и производственная ситуация предъявляют свои требования к стилю руководства и вынуждают использовать некую комбинацию из приемов разных стилей. Поэтому реальный стиль руководства очень трудно соотнести с одним из классических стилей. Это связано со следующими факторами:

- показатели продуктивности авторитарного и демократического стили руководства, как правило, примерно равны;
- важный показатель социального здоровья — удовлетворенность трудом — преимущественно возникает в условиях демократического стили руководства, однако при работе в экстремальных (или близких к экстремальным) условиях это же состояние (чувство) наибольшее свое проявление получало в группах с авторитарным руководством;
- сплоченность и, как следствие, лояльность членов коллектива при авторитарном стили зависит от индивидуально-личностных черт характера, уровня образования, культуры и менталитета (мировоззрения и кругозора).

Талант и компетентность менеджера определяются тем, как он способен использовать преимущества каждого стили и находить применение определенному стилю в зависимости от сложившейся ситуации. Для облегчения поиска приемлемого стили разработана так называемая управленческая решетка.

### 4.3.2. Управленческая решетка (матрица стилей руководства)

**Управленческая решетка Блейка – Моутона** (англ. *Blake and Mouton leadership grid*) дает возможность оценить характер управления на предприятии. Она разработана в университете штата Огайо (1964), большую работу по распространению и популяризации ее провели Блэйк<sup>1</sup> и Моутон<sup>2</sup>.

Значение управленческой решетки (англ. *managerial grid*) в наглядном представлении различных способов реализации менеджерам своих полномочий. ГРИД — это двумерная система координат, образующее поле для оценки по девятибалльной системе стилей руководства. Степень внимания к процессу производства (от 0 до 9 баллов) отмечается по горизонтали (оси абсцисс, X), а степень внимания к социальному фактору (людям, сотрудникам, персоналу) — по вертикали (оси ординат, Y) (рис. 4.3.2.1).

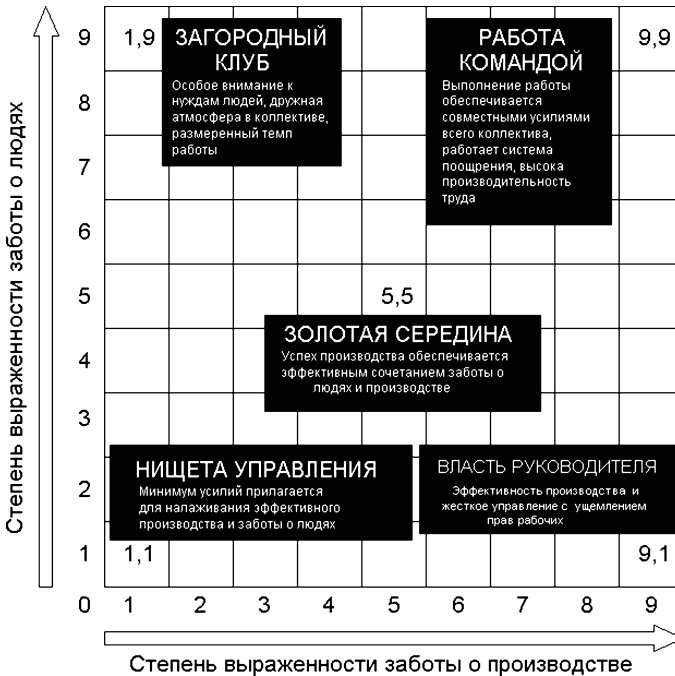


Рис. 4.3.2.1. Управленческая решетка

Таким образом, получается прямоугольная система координат с предельной оценкой в 9 баллов — высокий уровень влияния на показатель,

<sup>1</sup> Роберт Блейк (англ. *Robert Blake*) (1918–2004) — американский психолог.

<sup>2</sup> Джейн Моутон (англ. *Jane Srygley Mouton*) (1930–1987) — американка, теоретик менеджмента.

и минимальным уровнем влияния — 1 балл. Остальные показатели являются промежуточными.

Блэйк и Моугон описали пограничные и средние варианты смешения двух направлений деятельности менеджера, которые образовали контрастные пять стилей руководства, внутри которых могут быть неограниченное количество промежуточных:

9.1 — **власть руководителя**: в центре внимания только процесс производства и его эффективность (9 баллов), человеческому фактору практически не уделяется никакого внимания (1 балл). Подобный стиль с положительным эффектом может осуществлять менеджер с высокой ответственностью и трудоспособностью, обладающий организаторским талантом и интеллектом. Плюс этого стиля — хорошая трудовая дисциплина, минус — слабое взаимопонимание между руководителем и подчиненными, отсутствие прямой связи;

1.9 — **загородный клуб (социальное руководство)**: внимание к производству минимальное (1 балл), на первом месте внимание к человеческому фактору (9 баллов). Плюс этого стиля — высокая сплоченность и взаимопонимание в коллективе, очень низкая текучесть кадров, минимальное число прогулов, удовлетворенность трудом максимальная. Минус — высок процент непродуманных, половинчатых управленческих решений из-за высокой доверчивости руководителя, злоупотребление доверием руководителя в ущерб деятельности предприятия;

1.1 — **нищета управления (примитивное руководство)**: никакого внимания ни производству, ни людям. Такой тип руководства характерен для временщика, прилагающего минимальные усилия, чтобы избежать увольнения или протянуть определенное время. Руководство такого стиля долго продолжаться не может — любое осложнение трудовой ситуации ясно покажет слабость менеджера и его неспособность к компетентной организации производства, что заставит сменить стиль руководства или сменить самого руководителя;

5.5 — **золотая середина**: это руководитель, достигший баланса в приложении усилий к процессу производства и заботе о персонале. Девиз менеджера: «Компромисс — это основа любого управленческого решения». Преимущество стиля — привлечение персонала к процессу управления, недостаток — недостаточная конкурентоспособность фирмы, потому что низка оперативность и гибкость в принятии решений, замедлена реакция на изменяющиеся внешние факторы давления на производство;

9.9 — **работа командой**: высокий уровень заботы о людях и производстве. Плюс стиля — сознательное принятие целей производства, что выражается в высокой производительности и благоприятном психологическом климате в коллективе. В отличие от менеджера, применяющего стиль «Золотая середина», руководитель рассматриваемого стиля управления не останавливается на полпути, а прилагает все силы для улучшения поло-

жения как в процессе производства, так и в социальной политике фирмы. По мнению большинства руководителей, стиль «Работа командой» (9.9) наиболее оптимален для применения, однако на практике применение этого стиля затруднительно. Недостатком приведенной системы является невозможность точно определить положение менеджера в данной системе координат, поскольку достоверность информации, предоставленную руководителем и подчиненными, невозможно проверить.

Практика управленческой деятельности позволила выделить еще три стиля, их определяют как дополнительные:

- **патернализм** (9+9) — это покровительство, опека старшего над младшим в производственном процессе, а предприятие рассматривается как семья, которая заботится о своем персонале, внимание к производству и социальным факторам не сочетаются, а идут как бы параллельными курсами. Руководитель находится на положении отца (патер), которого надо беспрекословно слушаться и не критиковать;
- **оппортунизм**: приспособленчество менеджеров, которые выбирают и меняют стиль из конъюнктурных соображений, соображений личной выгоды. На первом месте у руководителя — укрепление собственного влияния и положения, с использованием всех средств и методов;
- **фасади́зм** (фасад): внешняя забота о подчиненных маскирует использование других в достижении своих собственных целей.

### 4.3.3. Модели руководства

Процветание предприятия сферы индустрии туризма и сервиса зависит от ряда факторов, к которым относятся не только личность руководителя, но и производственная ситуация, профессионально-важные качества подчиненных, их отношение к руководителю, готовность к сотрудничеству, характером решаемых проблем и пр.

В зависимости от ситуации, в которой находятся руководитель и предприятие, можно выделить пять практических стилей руководства.

**Модель 1.** Согласно модели, предложенной американским ученым Фредом Фидлером<sup>1</sup> в конце 1960-х гг., руководителя необходимо помещать в те условия, где он сможет использовать свои возможности самым эффективным способом. Это положение было выведено на основании того, что менеджер практически не способен изменить себя или свой стиль управления. Наиболее распространенными являются авторитарный и демократический стили управления, для реализации этих стилей различной степени выраженности, Фидлер (1967) определяет восемь типов различных управ-

<sup>1</sup> Фред Эдвард Фидлер (англ. *Fred Edward Fiedler*) (р. 1922) — американский психолог, ведущий представитель организационной психологии.

ленческих ситуаций. Критериями для их выделения служат различные сочетания приведенных факторов (см. табл. 4.3.3.1):

- характер взаимоотношений руководителя и подчиненных (хороший или плохой);
- уровень властных полномочий руководителя (сильный или слабый);
- четкость, ясность, простота производственной задачи (структурирована — ясная, четкая, понятная; не структурирована — сложная, непонятная формулировка задачи).

Таблица 4.3.3.1

### Матрица Фидлера

Факторы	Типы управленческих ситуаций							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Характер взаимоотношений руководителя и подчиненных	хороший				плохой			
Уровень властных полномочий	сильный	слабый	сильный	слабый	сильный	слабый	сильный	слабый
Структурированность выполняемой задачи	структурирована		неструктурирована		структурирована		неструктурирована	
Авторитарный стиль руководства	✓	✓	✓					✓
Демократичный стиль руководства				✓	✓	✓	✓	

Из матрицы следует, что авторитарный стиль допустим, когда все три критерия имеют позитивную окраску (ясные цели и задачи, прекрасные отношения с коллективом, власть сильна) (ситуация 1). При наличии критериев, формирующих 2 ситуацию (слабая власть при легкой задаче и хороших взаимоотношениях), элементы диктаторства коллектив принимает, но если задача не ясна, даже при сильной власти (ситуация 3), авторитаризм приводит сначала к саботажу, а затем к открытому неповиновению. Уделять особое внимание человеческому фактору, моральному климату в коллективе необходимо в случае недостаточных властных полномочий (ситуация 4). Слабые властные полномочия заставляют руководителя уделять большее внимание взаимоотношениям с подчиненными. В ситуациях 1, 2, 3, 4, где отношения руководителя с подчиненными хорошие, сотрудники предприятия будут выполнять свои обязанности хорошо. Попытка менеджера использовать директивные методы управления приведет к ухудшению как производственных показателей, так и взаимоотношений в коллективе.

Когда все плохо (ситуация 8), силы и внимание руководитель должен сконцентрировать на производственных вопросах в ущерб решению соци-

альных проблем. Это важно для обеспечения оперативности управления и укрепления надежного контроля.

В ситуациях 4, 6, 8, когда нет достаточных властных полномочий, необходимо сконцентрировать внимание и усилия на создание хорошего морального климата в коллективе, поддержание человеческих отношений. При установлении хороших взаимоотношений, персонал делает то, что от него требуется, но усиление внимания организационной стороне дела может привести к конфликту, результатом которого будет падение влияния на подчиненных.

Управленческая модель Фидлера может успешно применяться на небольших предприятиях индустрии туризма и сервиса. Авторитарный стиль возможен только при наличии сильной харизмы у руководителя, что бывает не так часто и далеко не у всех.

**Модель 2. Модель «Путь — цель»** Теренс Митчелл и Роберт Хаус предложили в середине 1970-х гг.<sup>1</sup> Она ставила в зависимость стиль руководства от складывающейся ситуации. Основной посыл этой модели: люди хорошо работают в достижении целей организации только в случае личной выгоды. Роль руководства — в разъяснении, что ожидает персонал (премии, повышение оклада, турпоездки и другие блага) при добросовестной работе. Кроме того, задача руководителя состоит в сопровождении производственной деятельности сотрудников (устранять помехи, советы, поддержка, подсказать правильный путь).

В предлагаемых стилях учитываются характер ситуации, личные качества исполнителей, их компетентность и профессионализм:

1. *Стиль поддержки*: при высокой сплоченности коллектива и потребности в самоуважении применяются только приемы демократического стиля управления, где приматом служат человеческие отношения.

2. *Инструментальный стиль*: при работе, носящей самостоятельный, независимый характер, наиболее приемлемы командно-административные методы, когда даются конкретные и четкие задания, хорошо налажена обратная связь, но чрезмерный уклон в директивную сторону может иметь негативные последствия, поэтому этот стиль требует от руководителя соблюдения умеренности в регламентации работы подчиненных..

3. *Стиль, ориентированный на «достижение»*: применяется при довольно высокой мотивированности и амбициозности подчиненных. Руководитель только создает необходимые условия для самостоятельного решения подчиненными поставленных задач.

4. Стиль *«участие исполнителей в принятии решений»* руководства применим для персонала, стремящегося к управленческим действиям. Хорошим стимулирующим влиянием обладает информация от руководителя, касающаяся управленческого решения.

<sup>1</sup> House, Robert J.; Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership.

Однако модель Митчелла — Хауса предъявляет определенные требования к менеджеру. Для грамотного руководства подчиненными: необходимо иметь достоверные критерии для определения того, какие сотрудники заслуживают наделяния их дополнительными полномочиями, это же касается и объема делегируемых полномочий.

**Модель 3. Модель ситуационного лидерства** в конце 1970-х гг. разработали американские ученые Поль Херси и Кен Бланшар<sup>1</sup>. В основе модели — предположение, что степень психологической зрелости персонала является основным критерием выбора стиля руководства. В понятие зрелость личности включаются способность отвечать за свое поведение, уровень образования, опыт в решении производственных задач, инициативность и стремление достичь поставленных целей. Разрабатываемые стили были направлены на руководство подчиненными не в выполнении поставленных задач, а в принятии решения. Всего было выделено четыре стили руководства.

1. Персонал психологически *незрелый*, то есть не может и не хочет отвечать за свою деятельность. Стиль — директивный, метод — административно-командный. На первом месте — решение организационно-технических вопросов, затем — морально-психологический климат в коллективе, решение социальных проблем.

2. Зрелость персонала *средняя*: сотрудники хотят брать ответственность, но сделать этого не могут в силу недостатка образования, практического опыта, психологических особенностей личности. Стиль — давать конкретные задания и указания с обязательным сопровождением процесса выполнения их, всемерно поддерживать инициативу и творчество, формировать способность к самостоятельной деятельности.

3. Зрелость персонала *высокая*: сотрудники охотно берут на себя ответственность и самостоятельно, добросовестно выполняют производственные задания. Стиль — делегирование определенных полномочий, создание условий для коллективного управления.

4. Персонал не проявляет желания брать на себя ответственность за производственные результаты и последствия решений поставленных задач при наличии достаточного опыта, образования, личностных качеств. Стиль — привлечение к участию в решении управленческих задач, воспитания чувства сопричастности к достижению целей и выполнению миссии предприятия, стимуляция желания проявить себя, ненавязчивая помощь в этом. Рассматриваемая модель стилей руководства применима лишь в небольших компаниях, а наличие сильных лидеров, практикующих авторитарные, директивные стили управления делает применение этой модели практически невозможным.

---

<sup>1</sup> Hersey and Ken Blanchard. Management of Organization Behavior.

**Модель 4.** В середине 1980-х гг. Виктор Врум<sup>1</sup> и Филипп Йеттон<sup>2</sup> создали модель стилей руководства в процессе принятия решения (англ. **Vroom – Yetton contingency model**), определив основным критерием *степень участия персонала* в нем. Выбор модели определяется следующими факторами: степенью информированности и наличием опыта подчиненных; значимостью последствий в решении задачи; простотой задачи; степенью включенности персонала в дела организации; отношением подчиненных к директивным методам управления, уровнем конфликтогенности коллектива, заинтересованностью в выполнении задачи.

**А.** Персонал не принимает участие в принятии решения. Руководитель самостоятельно принимает решения, используя имеющуюся информацию.

**Б.** Персонал обсуждает проблему в своем кругу и формирует коллективное мнение, но не влияет на выбор решения. Руководитель самостоятельно принимает решение после ознакомления с мнением подчиненных.

**В.** Персонал обсуждает проблему в своем кругу и формирует коллективное мнение, частично влияет на принимаемое решение. Руководитель самостоятельно принимает решение с учетом мнения подчиненных.

**Г.** Персонал совместно с руководителем вырабатывают общее мнение по решаемой проблеме. Руководитель принимает выработанное решение к исполнению.

**Д.** Персонал и руководитель на постоянной основе работают над принятием решений. Руководитель исполняет коллективно принятое решение.

**Модель 5.** Эту модель, основанную на оценке поведения персонала, разработали американские исследователи Филипп Хансейкер и Энтони Алессандра<sup>3</sup> в начале 1990-х гг. В качестве критериев они выбрали контактность и самоутверждение, которые могут быть по выраженности высокими и низкими. Эти критерии явились основой классификации подчиненных для отбора субъектов, способных к самостоятельной работе в обособленных подразделениях. Классификация строилась на обобщении отдельных личностных черт (табл. 4.3.2.1).

На основе комбинации различных уровней самоутверждения и контактности образуются четыре стиля поведения (см. табл. 4.3.2.2).

<sup>1</sup> Виктор Врум (англ. *Vroom Victor*) (р. 1932) – канадский психолог, исследователь проблем организационного поведения.

<sup>2</sup> Филипп Йеттон (англ. *Yetton Philip*) – австралийский эксперт в области менеджмента, уроженец Великобритании, совместно с Врумом занимался разработкой дерева решений.

<sup>3</sup> *Anthony J. Alessandra, Phillip L. Hunsaker. Communicating at Work.*



Таблица 4.3.2.1

**Классификация отдельных личностных черт  
в модели Ф. Хансейкера и Э. Алессандра**

Самоутверждение		Контактность	
высокое	низкое	Высокая	низкая
многословие, резкость, беспокорность, рискованность, быстрота решений и поступков, самоуверенность, настойчивость, готовность к борьбе	конформизм, застенчивость, спокойствие, медлительность, молчаливость, избегание риска, сдержанность, мягкость	социальность, дружелюбность, раскованность, свобода поведения в незнакомой компании, гибкость	отчужденность, закрытость, формализация отношений, ориентация на производство, жесткий самоконтроль, рассудочность

Таблица 4.3.2.2

**Характеристика стилей поведения в модели Ф. Хансейкера и Э. Алессандра**

Самоутверждение	Контактность	
	Высокая	Низкая
высокое	<b>Экспрессивный стиль поведения</b> (неуравновешенность, спонтанность, напористость, возбудимость, быстрота, оптимизм, манипулирование и вмешательство в чужие дела)	<b>Деловой стиль поведения</b> (рассудительность, бескомпромиссность, властолюбие, подавление окружающих, трудоголизм, дистанцированность от подчиненных, обычно хорошие администраторы)
низкое	<b>Дружелюбный стиль поведения</b> (медлительность, соглашательство, конформизм, бесконфликтность, мягкость, надежность, эмпатийность, хорошие консультанты и переговорщики)	<b>Аналитический стиль поведения</b> (осторожность, усердность, упорство, постоянство, ограничение социальных контактов, индивидуализм, бюрократизм, пунктуальность до педантизма в деятельности, правдолюбие, конкретность в целях и задачах, интеллектуальность)

1. Руководителю по отношению к сотрудникам с *экспрессивным стилем поведения* рекомендуется не препятствовать высказыванию идей, убеждение и критика малоэффективны, при постановке задачи упор делать на деталях, процесс выполнения держать под постоянным контролем, результат тщательно проверять.

2. Действия руководителя по отношению к сотрудникам с *деловым стилем поведения* должны быть следующими: соблюдать субординацию, исключить попытки личного сближения, оперировать фактами — эмоции не действуют, уважать идеи подчиненных, быть пунктуальным с ними во всем, поддерживать их цели.

3. Руководителю по отношению к сотрудникам с *аналитическим стилем поведения* рекомендуются следующие действия: поощрять и поддерживать интеллектуальность в решении поставленных задач, давать возможность проявлять аналитические способности в обсуждении идей, поиске оптимальных решений. Сотрудники с аналитическим стилем поведения умеют аргументированно показывать достоинства и недостатки идей, любят искать оптимальные решения. Потому необходимо предоставлять им возможность проверки своих идей и решений, давать гарантии того, что реализация решения, даже неудачная, не приведет к неблагоприятным последствиям.

4. Руководитель по отношению к сотрудникам с *дружелюбным стилем поведения* должен придерживаться линии общения и руководства, воздействующий на их чувства и эмоции, оказывать личную поддержку, поощрять неофициальные контакты. Находить и подчеркивать привлекательные черты личности, интересоваться их мечтами, интересами и целями. При необходимости убедить в чем-то оперировать не фактами, а их личными мнениями, чувствами, эмоциями.

Независимо от стиля управления можно в качестве рекомендации предложить следующие **приемы**:

- руководителю часто приходится принимать непопулярные решения, для успешной реализации их и снижения остроты эмоционального восприятия, применяется *обезличивание решений*: распоряжения, отдаются от имени администрации, коллективного органа;
- для безболезненного введения различного рода инноваций в деятельность и жизнь коллектива, достижения всеобщей поддержки применяется — *приобщение и участие подчиненных* в процессе обсуждения вариантов предлагаемого решения до того, как подписан приказ об исполнении;
- руководителю необходимо процесс выполнения решения держать под постоянным контролем и в случае срывов применять *изменение непопулярных решений*: иногда лучше отменить решение и проанализировать, в чем допущен просчет;
- эффективное *использование дисциплинарных мер* возможно только в сплоченном коллективе, когда персонал дорожит принадлежностью к своей фирме. В остальных случаях необходимо соблюдать осторожность в их применении;
- удовлетворенность трудом — очень важное состояние подчиненных, один из приемов способствующих этому — *сниженность* в отношении к незначительным отступлениям от корпоративных

норм и правил, что поддерживает доброжелательную атмосферу в коллективе и способствует более легкому установлению контактов с подчиненными;

- избежать разногласий в коллективе и потери веры в справедливость поможет прием *постоянство в действиях*, одинаковое ко всем подчиненным, без выделения «любимчиков», систематическое принуждение к выполнению корпоративной этики;
- устранить причины, способствующие возникновению конфликтных ситуаций, поможет прием *информированность подчиненных* — предельно допустимая прозрачность в принимаемых решениях, причинах основных действий администрации, планах дальнейшего развития фирмы.

#### 4.3.4. Выбор стиля руководства

Для эффективной управленческой деятельности руководителю необходимо знать, как воспринимают его действия подчиненные, поскольку часто представления менеджера и персонала о применяемом руководителем предприятия стиле управления диаметрально различны. Это приводит к тому, что реакция подчиненных часто неожиданна для руководителя: он считает себя «демократом», а подчиненные видят в нем диктатора.

Стиль руководства напрямую зависит от характера и содержания труда. Степень уровня взаимодействия работников группы, участка, предприятия определяемого выполнением общего задания, где успех каждого зависит от слаженной работы всех, диктует пропорциональный уровень внимания руководства к налаживанию и поддержанию хороших взаимоотношений в коллективе. В противоположность этому на предприятиях индустрии туризма и сервиса, где сотрудники трудятся в одиночку, преимущественно индивидуальный характер работы, персонал ждет от руководителя стиль, ориентированный на задачу.

Практика показывает, что наиболее эффективное руководство достигается применением различных стилей, в зависимости от складывающихся условий. Владение различными стилями, дает возможность гибко применять различные приемы управленческой деятельности, делая в одном случае упор на решение производственных задач, а в другом — на выстраивание необходимых взаимоотношений в коллективе. Чем шире диапазон применяемых методов и стилей, тем выше управленческая *адаптивность* менеджера, тем эффективней и продуктивней он может работать в самых разных условиях.

Одни условия предъявляют минимальные требования к адаптивности, они допускают узкий диапазон применяемых стилей, незначительную изменчивость, другие предполагают для успешного руководства применение широкого диапазона стилей управления (см. рис. 4.3.4.1).



**Рис. 4.3.4.1.** Условия применения руководителем различных стилей управления

Выявлена прямая зависимость ранга руководителя и необходимого диапазона владения стилями руководства. Руководителю линейного уровня часто достаточно одного стиля, а руководитель высокого ранга обязан владеть всем диапазоном стилей, поскольку он взаимодействует с самыми разными категориями людей (вышестоящее руководство, коллеги-руководители, подчиненные-руководители, рядовые исполнители, партнеры по бизнесу, поставщики, клиенты, потребители и т.д.). Даже в небольшой компании, чтобы обеспечить эффективное руководство, директор вынужден применять разные стили по отношению к различным категориям персонала.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на понимание*

1. Охарактеризуйте понятие стиля руководства.
2. Что такое авторитарный стиль руководства?
3. Какой стиль управления называют демократическим?
4. Что такое либеральный и анархический стили руководства?
5. Опишите систему ГРИД.

6. В чем суть управленческой решетки?
7. Какую практическую значимость имеют работы по классификации стилей управления.
8. Существуют ли объективные факторы, влияющие на стиль руководства?
9. Каковы субъективные факторы, влияющие на стиль руководства?
10. Опишите матрицу Фидлера.
11. В чем суть модели стиля руководства «Путь — цель».
12. В чем суть модели управленческой деятельности Херси — Бланшара в процессе принятия решения.
13. Каковы стили руководства подчиненными на основе таких черт характера, как контактность и самоутверждение.

### *Задания на анализ*

1. Демократический стиль управления направлен на гуманизацию. Возможно ли представить ситуацию его неэффективного использования? Опишите ее.
2. Почему один и тот же стиль управления имеет разный эффект на разных предприятиях индустрии туризма и сервиса?
3. Сравните ситуативные стили руководства в модели «Путь — цель».
4. Какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в третьем десятилетии XXI века, учитывая тенденции развития общества и перемены в культуре и технологиях?
5. Как влияет изменчивость внешней среды на стиль руководства предприятий индустрии туризма и сервиса, приведите примеры.

### *Задания на применение*

*Ситуация 1. В турфирме упал объем продаж турпродукта. Несколько методов стимулирования не принесли никаких результатов, поэтому управляющий решил создать искусственный конфликт. На очередном собрании было заявлено, что руководство издало положение, в котором говорится о том, что в ближайшее время предполагается резкое сокращение штата организации в связи с тем, что упал объем продаж, и это привело к невозможности выплачивать зарплату всем сотрудникам. На основании оценки работы отберут несколько лучших сотрудников, а все остальные будут уволены.*

Проанализируйте ситуацию и представьте возможные пути ее дальнейшего развития, позитивные и негативные последствия действия управляющего.

*Ситуация 2. Между отдельными специалистами фирмы возникли взаимные претензии о том, что кто-то что-то делает хуже, недоделывает или даже специально вредит.*

Каковы действия руководителя в данной ситуации? Какие факторы необходимо учесть при принятии решения? Каковы варианты дальнейшего развития ситуации?

### ***Направления и ресурсы развития знаний и умений по выбору и применению стилей руководства***

Для расширения и углубления знаний в области руководства предприятием, коллективом и конкретно выбора правильного стиля управления необходимо работать по следующим направлениям:

- использовать для изучения научную литературу, в любом формате: электронном и традиционном, статьи, размещенные в сети Интернет. Пользоваться библиотеками, ориентированными на индустрию туризма, в том числе туристической библиотекой «Все о туризме» ([www.tourlib.net](http://www.tourlib.net)) или сайтом «Туризм для студента» ([www.tourism-book.com](http://www.tourism-book.com));
- посещать специализированные сайты, предлагающие обучающие программы по данному направлению. Например, тематический бизнес канал «Успех» в помощь малому и среднему бизнесу ([www.uspech-tv.ru](http://www.uspech-tv.ru)) с программой «Управление как искусство», содержащей семинары и тренинги в виде 23-х минутных видеороликов семинаров и тренингов с рекомендациями в выборе и применении стилей руководства и др.

### **Литература**

1. *Адорно Т.* Исследование авторитарной личности. М. : Серебряные нити, 2001.
2. *Александров В.Б.* Культура подчинения // *Управленческое консультирование.* 2005. № 3. С. 28–33.
3. *Журавлев А.Л.* Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // *Психологический журнал.* 2007. Т. 28. № 1. С. 6–16.
4. *Зиновьев В.Н.* Роль психологических аспектов в руководстве коллективом // *Менеджмент сегодня.* 2008. № 6. С. 324–327.
5. *Куликович Т.О.* Психологические основания для классификации видов подчинения // *Научные труды Республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки: Сб. науч. ст. в 2 ч. Ч. 2. Вып. 9 (14) / Под ред. В.Ф. Беркова.* Минск: РИВШ, 2010. С. 173–178.
6. *Тернер, Дж.* Социальное влияние. СПб. : Питер, 2003.
7. *Филлип Хансейкер, Энтони Алессандра.* Искусство управления людьми / Пер. с англ. В. Калашников. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004.

## СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В АДАПТИВНОМ ТУРИЗМЕ

*Введение в тематику*

«Если мы слишком слабы, чтобы осуществить свою задачу, мы все-таки достаточно сильны, чтобы как можно лучше поработать над ней».

*Р. Роман,*

французский писатель, общественный деятель

*Основные понятия*

**Общение по изменению поведения** — термин, используемый для описания целого ряда мероприятий, осуществляемых при подготовке будущих работников в системе обычного образования и в социальной мобилизации с целью изменения негативных образцов поведения внутри определенной группы людей. Термин был введен для того, чтобы повысить способность выражать свое мнение и отстаивать свои интересы у тех, кто принадлежит к обособленной и социально уязвимой группе населения и испытывает в отношении себя дискриминацию, а также чтобы способствовать развитию навыков индивидуального подхода.

**Социальное взаимодействие** — непосредственная межличностная коммуникация («обмен символами»), важнейшей особенностью которой признается способность человека «принимать роль другого», представлять, как его воспринимает партнер по общению или группа («генерализованный другой»), и соответственно интерпретировать ситуацию и конструировать собственные действия.

Одним из важных аспектов социального взаимодействия в сфере туризма является особенность общения с лицами, имеющими ограничение жизнедеятельности (инвалидность).

В структуре туристской деятельности выделяется специфическая работа с группой туристов имеющих различные формы отклонения здоровья и ограничением жизнедеятельности. Туристы с ограничением жизнедеятельности являются маломобильными, изолированными от общего потока туристов, и не могут наравне со всеми воспользоваться услугами инклюзивного доступного для всех туризма. Туризм, доступный для всех, для отдельных категорий граждан в условиях РФ нуждается в адаптации потребления туристских услуг. Знание психологических особенностей лиц страдающими заиканием, нервными тиками, аутизмом, детским церебраль-

ным параличом, эпилепсией, нарушением статодинамических функций позволит правильно построить общение при осуществлении туристского обслуживания.

Инвалидность представляет собой социальный феномен. Численность инвалидов составляет 10% населения и имеет тенденцию к увеличению. Рост инвалидности в обществе обусловил потребность в разработке адаптивных туристских услуг для лиц с ограничением жизнедеятельности, проблемы которых в инклюзивном туризме, в виду отсутствия доступности среды, не разрешаются.

Инвалиды отличаются от других людей специфическими потребностями при получении туристской услуги, что связано с их особенностями и неприспособленностью социального окружения.

Часто трудности инвалидов обусловлены не только чувством физического ограничения и дискомфорта, переживанием чувства утраты своих возможностей, но и грузом того негативного отношения, с которым они сталкиваются в своем ближайшем окружении. Потому необходима служба медико-психологической поддержки, создающей адаптивные условия получения туристской услуги.

Интеграция в жизнь общества лиц, имеющих по разным причинам особые потребности, должна быть, прежде всего, мотивирована со стороны общества, обеспечением медицинского обслуживания, созданием психологических условий, методическим, техническим и профессиональным сопровождением туристской деятельности. Появляется потребность в решении многих вопросов формирования социально-ориентированных туристических дестинаций, подготовки профессиональных кадров, способствующих реализации основной функции туризма — воспроизводство биопсихосоциального потенциала человека, крайне важного для данных групп населения. Выявилась недостаточная разработанность стратегии развития туристской индустрии, направленной на обеспечение действительного равенства возможностей всех членов общества в связи с определенной спецификой взаимоотношений, возникающих при организации путешествий. Важнейшее значение приобретает знания методологических подходов оказания туристских услуг, особенностей организационно-функциональных принципов системы информационного обеспечения, реализующих социальные гарантии в туризме на основе единого подхода к проблеме инвалидности и возможностям и доступностью туризма.

### *Цель и задачи раздела «Социальное взаимодействие в адаптивном туризме»*

**Целью изучения раздела** является ознакомление с особенностями социального взаимодействия при туристском обслуживании клиентов с ограничением жизнедеятельности.



**Задачи раздела:**

- 1) определить понятие «инвалид» и «инвалидность»;
- 2) рассмотреть потребности отдельных групп потребителей туристских услуг, влияющих на характер социального взаимодействия в туристском обслуживании;
- 3) изучить клиентов, имеющих особые потребности в туристских услугах в связи с психосоматическими и физическими нарушениями;
- 4) определить понятие «адаптивный туризм»;
- 5) рассмотреть психологические особенности туристского обслуживания лиц с ограничениями жизнедеятельности и ограничениями доступности потребления туристского продукта;
- 6) предложить задания проверочного характера, позволяющие определить уровень достигнутых результатов;
- 7) предложить направления и ресурсы развития знаний в области теоретических основ психологии общения в практике туризма и гостеприимства.

**5.1. Клиент с особыми потребностями в туристских услугах**

«Иногда совесть не велит нам делать то, что разрешает закон».  
*Сенека,*  
 римский философ-стоик

**Цель параграфа** — изучить потребности отдельных групп потребителей туристских услуг, влияющих на характер социального взаимодействия в туристском обслуживании.

**Задачи параграфа:**

- 1) изучить клиентов имеющих особые потребности в туристских услугах в связи с психосоматическими и физическими нарушениями;
- 2) рассмотреть ключевые потребности разных групп потребителей туристских услуг, включая инвалидов;
- 3) определить понятие «клиент с особыми потребностями в туристских услугах»;
- 4) обеспечить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов проверочного характера;
- 5) определить возможность расширения и углубления знаний по изучаемой тематике.

***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

При изучении потребностей отдельных групп потребителей туристских услуг, могут возникать проблемы взаимодействия с лицами имею-

щими ограничением жизнедеятельности (инвалидами) и в ряде случаев создаются условия, при которых туристская услуга остается недосыгаемой.

Нарушения психосоматических функций, таких как психические, сенсорные, статодинамической функции, функции кровообращения, дыхания, пищеварения, выделения, обмена веществ и энергии, внутренней секреции приводят к ограничению жизнедеятельности, неспособности индивидуумом потреблять отдельные виды услуг, выполнять социальные функции, которые ему предписаны его социальным статусом.

Устранить препятствия, связанные с психосоматическими проблемами, или адаптировать к ним туриста можно путем создания условий обеспечивающих адекватное функционирование его органов и систем. Для обеспечения процесса потребления туристских услуг следует своевременно предусмотреть возможность проявления психосоматических нарушений, определить специфику предполагаемой услуги и обеспечить соответствующими условиями туристскую дестинацию, включая наличие специально подготовленных работников сферы обслуживания. Психосоматические ограничения могут быть во многом нивелированы, если в туристский продукт будет включено медико-психологическое обеспечение туристской услуги для своевременной коррекции психофизиологического статуса туриста.

Туризм как современный социальный институт не может игнорировать проблему инвалидности и не решать вопросы, связанные с предоставлением туристских услуг многочисленной категории населения. В условиях возрастания числа инвалидов разработка стратегии развития туристской отрасли, направленной на обеспечение действительного равенства возможностей предоставления населению услуг маломобильным группам населения, становится одной из важных задач туристского бизнеса.

Лица, имеющие ограничения жизнедеятельности (инвалидность) могут путешествовать, выезжать в места отдыха, лечения или реабилитации. И потому специалисты сферы обслуживания, в том числе труператоры, должны быть готовы к тому, что им придется иметь дело не только со здоровыми людьми, но и с людьми, которые страдают теми или иными болезнями, быть знакомыми с проявлением подобных болезней, чтобы обеспечить им соответствующие условия на всех уровнях туристской индустрии.

Для правильной интерпретации содержания параграфа необходимо знание следующих понятий.

**Инвалид** — лицо, имеющее нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты.

**Ограничение жизнедеятельности** — отклонение от нормы деятельности человека вследствие нарушения здоровья, которое характеризуется ограничением или отсутствием способности выполнять определенный

комплекс интегрированной деятельности, в том числе осуществлять самообслуживание, передвижение, ориентацию общения, контроль за своим поведением, обучение и трудовую деятельность.

**Социальная интеграция** — участие инвалидов в жизни общества наравне со здоровыми людьми.

**Клиент с особыми потребностями в туристских услугах** — это лицо, которое имеет нарушение в структурах и функциях организма и при отсутствии доступности окружающей среды, не может воспользоваться наравне с другими инклюзивным туризмом.

В Конвенции о правах инвалидов (2007), инвалидность рассматривается как «эволюционирующее понятие, которое является результатом взаимодействия между людьми с нарушением здоровья и общественными и средовыми барьерами, что мешает их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими». Инвалидность сопровождает жизнь любого общества, и каждое государство формирует социальную и экономическую политику в отношении инвалидов<sup>1</sup>. Основу инвалидности составляет проявление различных видов и форм ограничений жизнедеятельности, детерминированных социальными условиями и потому возникновение проблем, связанных с затруднением общения при потреблении туристских услуг свидетельствует о социальной дискриминации инвалидов. Работники туризма должны осознавать, что ограничение каких-либо видов деятельности нарушает взаимоотношения в обществе и становится причинно-детерминирующим фактором особого образа жизни, поведения, появления особых потребностей в различных сферах жизнедеятельности. Нарушение взаимоотношений человека в обществе приводит к социальной дезинтеграции и невозможностью пользоваться благами цивилизации, в том числе и услугами туризма.

Проявление различных видов и форм ограничений жизнедеятельности составляет основу инвалидности.

В соответствии с российским законодательством инвалид — лицо, которое имеет нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты<sup>2</sup>.

Инвалидность приводит к потере основных показателей жизнедеятельности человека и ограничивает следующие способности:

- самообслуживание;

<sup>1</sup> Подробнее см. Эннс Г., Фрик Ю. Возникновение глобального движения за права инвалидов. Движение за права инвалидов: международный опыт. Пер. с англ. Ставрополь, 2004.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

- самостоятельное удовлетворение основных физиологических потребностей, осуществление повседневной бытовой деятельности и соблюдение личной гигиены;
- самостоятельное передвижение в пространстве, преодоление препятствий, сохранение равновесия тела в рамках выполняемой бытовой, общественной, профессиональной деятельности;
- обучение;
- восприятие и воспроизведение знаний (общеобразовательных, профессиональных и др.), овладение навыками и умениями (социальными, культурными и бытовыми);
- трудовая деятельность;
- осуществление деятельности в соответствии с требованиями к содержанию, объему и условиям выполнения работы;
- ориентация;
- ориентация во времени и пространстве;
- общение;
- установление контактов между людьми путем восприятия, переработки и передачи информации;
- контроль своего поведения;
- осознание себя и адекватное поведение с учетом социально-правовых норм.

Как уже говорилось выше, снижение тех или иных способностей нарушают общепринятые взаимоотношения в обществе и могут стать причиной, порождающей особые потребности в процессе потребления туристского продукта. Особые потребности возникают в связи с невозможностью получения туристской услуги в условиях инклюзивного туризма наравне со всеми. Одной из причин, приводящей к особым потребностям в туристских услугах являются психосоматические (медико-физиологические) нарушения функций и структур органов и систем организма.

Нарушение основных функций организма снижает активность и участие индивидуума в повседневной деятельности, а также может затруднить свободный доступ потребления туристских услуг.

Потребители с подобными нарушениями, получающие туристские услуги в структуре доступного для всех инклюзивного туризма, предъявляют специфические требования к туристскому обслуживанию, в противном случае создаются условия, при которых туристская услуга остается недосягаемой. Наличие ограничений жизнедеятельности предполагает адаптивные условия сопровождения туристской услуги для создания равных прав при потреблении туристского продукта.

Под нарушениями понимается утрата или отклонение в частях или функциях организма. Термины «нарушение» и «болезнь» в медицинской практике и туризме трактуются по-разному. Туристская практика рассматривает нарушения шире и масштабнее, чем расстройства или болезнь.

Например, утрата конечности — это нарушение структуры организма, но не болезнь. И подход к оказанию туристских услуг в таком случае будет разным: это будет или отношение к инвалиду как к больному с соответствующим выбором санаторно-курортного лечения, или как к туристу, желающему путешествовать. Нарушения рассматриваются с точки зрения возможности привлечения лиц с ограничением жизнедеятельности к туризму путем создания адаптивных условий потребления туристской услуги.

С развитием цивилизации условия, создающие ограничения жизнедеятельности, обусловленные нарушениями на психосоматическом уровне, не уменьшаются. Более того, причины, приводящие к этому, имеют устойчивую тенденцию к прогрессированию. Все больше становится лиц с ограничениями жизнедеятельности в результате функциональных и структурных нарушений в органах и системах, вступающие в противоречие со средой обитания. Глобальные техногенные и экологические изменения повышают агрессивность среды обитания человека, приводят к нарушению его биологических и социальных связей, снижают адаптационные возможности. Многие нарушения возникают по причине несовершенства профилактических мер по предупреждению заболеваний, неэффективным лечением известных и вполне излечимых болезней, неадекватным медицинским и реабилитационным обслуживанием.

В последнее время во всем мире, включая Россию, по разным причинам, в том числе в связи с экологической неустойчивостью, появилось много новых редких (орфанных) болезней, приводящих к нарушению функций и структур организма. Многие заболевания встречаются довольно часто и широко известны. Это, например, болезнь Крона, мышечная дистрофия, лимфангиома, микувисцидоз (кистозный фиброз), саркома костей и мягких тканей и др. заболевания. В список орфанных болезней в России внесено 230 заболеваний, при этом многие из заболевших являются пользователями туристских услуг с особыми потребностями.

Проведенный анализ особенностей оказания туристских услуг лицам с ограничением жизнедеятельности позволяет рассматривать туристов с психосоматическими (медико-физиологическими), психологическими и физическими отклонениями как клиентов с особыми потребностями в туристских услугах. Клиент с особыми потребностями в туристских услугах — это лицо, которое имеет нарушение в структурах и функциях организма и при отсутствии доступности окружающей среды, не может воспользоваться наравне с другими инклюзивным туризмом. Проявление особых потребностей таких туристов выражаются в желании получить равный доступ к туристской инфраструктуре и реализовать свои права на достойный безопасный отдых.

У туристов с ограничением жизнедеятельности потребности связаны с желанием реализовать свои права на отдых наравне с другими отдыхающими. Это потребности на первый взгляд могут показаться тривиальными,

не столь значительными, но для них они могут быть психологически важными. Туристы со статодинамическими нарушениями в большей степени озабочены, к примеру, будут ли на пути следования туристской группы двери с широким проходом, чтобы они смогли проехать на своей коляске или медицинские структуры для получения необходимой медицинской помощи. Дискриминирующим отношением по отношению к инвалидам является и запрет на возможность передвижения на коляске (рис. 5.1.1)



**Рис. 5.1.1.** Запрещающий знак для передвижения инвалидов на коляске

Нарушения основных функций организма, приводящие к ограничению жизнедеятельности, обуславливают особые требования инвалида в процессе потребления туристской услуги. В ряде случаев это продиктовано жизненной необходимостью.

Так, туристам с нарушением углеводного обмена, нестабильными сахарами (пациенты с сахарным диабетом), во время путешествия необходимо диетическое питание и возможность коррекции сахара крови. Диализным пациентам с почечной недостаточностью может потребоваться процедура гемодиализа, стомированным пациентам с нарушением выделительной функции кишечника и мочевыделительной системы необходимы специально оборудованные комнаты в туалетах для смены памперса или средств ухода за стомой. Возможно, потребуются и медицинское вмешательство, проведение реабилитационных мероприятий и др. Разнообразные потребности возникают и у других туристов с инвалидностью и ограничением жизнедеятельности.

Введение понятия «клиент с особыми потребностями в туристских услугах» основывается на анализе видов и форм ограничений жизнедеятельности, обуславливающего инвалидность. Выделение туристов с особыми потребностями в зависимости от нарушений основных функций организма, направлено на целенаправленное применение адаптивных туристских услуг в структуре инклюзивного туризма. Физические и психосоматические недостатки — это не атрибут индивида и не всегда его личная проблема, поэтому отсутствие условий для инвалидов может рассматриваться как особая форма дискриминации. Особые потребности туристов

с ограничением жизнедеятельности не должны становиться препятствиями для полноценного функционирования человека в обществе.

Понятие «клиент с особыми потребностями в туристских услугах» акцентирует внимание туристской индустрии на необходимости дифференцированного подхода к потребностям лиц с ограничением жизнедеятельности и соответствующей адаптации туристского продукта. Инвалид может оплатить все расходы, связанные с путешествием, но он не приобретет туристский продукт, если ему не обеспечат адаптивные условия получения туристской услуги.

Социально-ориентированная туристская дестинация должна быть знакома с проявлениями нарушений в функциях и структурах организма инвалида в соответствии с его патологией. Для обеспечения процесса потребления туристских услуг следует своевременно предусмотреть возможность проявления психосоматических нарушений, определить специфику предполагаемой туристской услуги и наличие соответствующей туристской среды с возможностью предоставления специализированной услуги, медико-психологического обеспечения.

Как уже говорилось выше, устранить препятствия, связанные с психосоматическими (медико-физиологическими) проблемами, или адаптировать к ним туриста можно путем создания условий, обеспечивающих адекватное функционирование его органов и систем, созданием позитивного психологического климата во время путешествия. В период потребления туристской услуги клиентам с особыми потребностями необходимы мониторинг нагрузки и отдыха, установление величины физических и психических напряжений. Необходим учет, коррекция и изучение психофизиологической характеристики туриста.

Психосоматические нарушения и связанные с этим особые потребности не могут служить препятствием для полноценного участия инвалида в туризме.

## ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

### *Задания на понимание*

1. Охарактеризуйте клиентов, имеющих особые потребности в туристских услугах.
2. Определите понятие «клиент с особыми потребностями в туристских услугах».
3. Определите потребности туристских услуг лиц с ограничением жизнедеятельности.

### *Задания на анализ*

1. Рассмотрите ключевые потребности разных групп потребителей туристских услуг, включая инвалидов.

2. Дайте оценку возможностям предоставления равных прав клиентам с особыми потребностями в туристских услугах.
3. Проанализируйте условия оказания туристских услуг лицам с ограничением жизнедеятельности.

### *Задание на применение*

1. Изучите на практике, когда нарушение основных функций организма может затруднить свободный доступ потребления туристских услуг.
2. Рассмотрите дискриминирующие факторы к туристам со статодинамическими нарушениями.
3. Нарушение каких основных показателей жизнедеятельности человека характеризует инвалидность?
4. Рассмотрите умение анализировать проблемы клиентов с особыми потребностями, возможности их предотвращения.
5. Используйте основные термины, раскрывающие основы коммуникации при организации своей работы в коллективе

### **Литература**

1. Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
2. *Лукьянова И.Е., Суханов В.Г.* Реабилитационная помощь лицам с ограничением жизнедеятельности / под ред. Е.А. Сигиды. М. : Наука, 2007.
3. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Адаптивный туризм — социальное направление развития туристских услуг // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2011. № 4 (19). С. 38—43.
4. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Теория и методология практики медико-социальной работы. М. : ИНФРА М, 2013.

## **5.2. Психологические особенности оказания туристских услуг лицам с ограничениями жизнедеятельности**

«Если человек один, это вовсе не значит, что он одинок, так же,  
как если человек находится в толпе,  
это еще не значит, что он не одинок».

*Эпиктет,*  
древнегреческий философ

**Цель параграфа** — изучить психологические особенности общения с лицами, имеющими различные виды ограничений жизнедеятельности.



### **Задачи параграфа:**

- 1) определить психофизические ограничения доступности получения туристской услуги;
- 2) изучить психологические особенности общения, с лицами, имеющими различные виды ограничений жизнедеятельности;
- 3) выявить особенности взаимодействия с потребителями туристских услуг с особыми потребностями;
- 4) рассмотреть термин «адаптивный туризм»;
- 5) обеспечить контроль достигнутых результатов при помощи вопросов проверочного характера;
- 6) определить возможность расширения и углубления знаний по изучаемой тематике.

### ***Дефиниции и примеры из практики туризма и гостеприимства***

В практике работников предприятий индустрии туризма и гостеприимства могут возникать психологические проблемы взаимодействия с лицами, имеющими ограничение жизнедеятельности (инвалидами).

Инвалиды отличаются от других людей специфическими потребностями при получении туристской услуги, что связано с их особенностями. Находясь в составе группы, они могут проявлять повышенную тревожность, подозрительность, неуверенность в себе, психологическую незащищенность, ранимость. Испытывают стрессовую ситуацию при встрече с любым физическим или психологическим препятствием, которое ограничивает доступ к услуге. Однако все туристы нуждаются в создании условий, позволяющим им быть равными в туристской группе, они вправе рассчитывать на понимание и поддержку.

Например, нарушение интеллекта влечет за собой изменение различных сторон деятельности человека и соответствующие трудности в общении. Но наряду с недостатками этим лицам присущи и некоторые положительные возможности, наличие которых позволяет рассматривать их потенциальными пользователями туристских услуг. Зрячие и слышащие люди обычно имеют достаточно сохраненную эмоционально-волевую сферу. Они способны к целенаправленной деятельности. Им доступно осязательное восприятие, произвольное запоминание и внимание. В привычной ситуации их поведение не имеет резких отклонений. Это туристы с особыми потребностями, для которых должны быть предусмотрены специальные корректирующие условия общения, учитывающие специфику коммуникативной, когнитивной и личностной сфер туристов.

Вовлечение инвалидов в сферу туризма повышает потребность в профессионалах сферы обслуживания, владеющих знаниями психологических особенностей оказания туристских услуг. Это требует знаний теории и практики психосоциальной работы. Для каждой из групп туристов

с ограничением жизнедеятельности нужны свои технологии, адаптивные туристские программы, специализированное медико-психологическое сопровождение.

Психосоциальная работа в туризме как области познания и практической деятельности направлена на удовлетворение туристских услуг лицам с особыми потребностями. Знание психологических особенностей оказания туристских услуг лицам с ограничениями жизнедеятельности необходимо для организации соответствующего туристского обслуживания социально-психологическое сопровождение экстремального туризма, волонтерского движения, паралимпийского спорта и др.

Для правильной интерпретации содержания параграфа необходимо знание следующих понятий.

**Адаптивный туризм** — комплекс взаимоотношений, социального, психологического, медицинского, спортивно-оздоровительного и иного характера которые включаются в содержание туристской деятельности при потреблении туристских услуг лицами с особыми потребностями для обеспечения их активного социального функционирования.

**Социальная интеграция** — участие инвалидов в жизни общества наравне со здоровыми людьми.

**Понимание инвалидности** — этот термин относится к людям, не имеющим физических или психических ограничений, но осознающим необходимость ликвидации физических и социальных барьеров, ограничивающих независимость инвалидов и препятствующих их социальной интеграции.

**Эмпатия** (от греч. *empathia* — сопереживание) — способность человека к параллельному переживанию тех эмоций, которые возникают у другого человека в процессе общения с ним, в частности при оказании туристских услуг.

**Ограничения в участии** — проблемы, которые лицо испытывает, пытаясь принять участие в жизни общества, они могут быть связаны с несовершенством социального взаимодействия.

Рассмотрение лиц с особыми потребностями получающих туристские услуги в составе инклюзивного (доступного для всех) туризма выявляет психологические особенности данной категории туристов. Изучению подлежат группы населения с нарушением здоровья, расстройством функций организма, приводящим к ограничению жизнедеятельности.<sup>1</sup> Это лица с особыми психофизическими потребностями, при оказании туристских услуг они нуждаются в индивидуальном подходе. У лиц с ограничением жизнедеятельности, обуславливающим особые потребности в туристских услугах, могут быть следующие нарушения:

- 1) психических функций (восприятия, внимания, памяти, мышления, речи, эмоций, воли);

<sup>1</sup> Подробнее см. Лукьянова И.Е., Суханов В.Г. Реабилитационная помощь лицам с ограничением жизнедеятельности / под ред. Е.А. Сигиды. М. : Наука, 2007.

- 2) сенсорных функций (зрения, слуха, обоняния, осязания);
- 3) статодинамической функции;
- 4) функций кровообращения, дыхания, пищеварения, выделения, обмена веществ и энергии, внутренней секреции.

Наряду с психосоматическими, обусловленными нарушениями функций организма, существуют и психологические ограничения доступности туристских услуг, которые в значительной степени связаны с особенностями психического состояния туристов и отношением к ним общества. Отрицательное или снисходительное отношение со стороны работников туризма к лицам с ограничением жизнедеятельности порождает сложности в общении и предоставлении инвалидам условий равноправного потребления туристских услуг. Как уже говорилось выше, трудности для таких туристов часто состоят не только в физических препятствиях, чувством ограничения и дискомфорта, переживанием утраты своих возможностей, но и грузом того негативного отношения, с которым сталкиваются они в своем ближайшем окружении в процессе общения. Эти ограничения ментального характера окружающих, с которыми они взаимодействуют при потреблении туристской услуги и которым иногда трудно преодолеть нетолерантное отношение к инвалидам.

В психологии делового общения существует понятие «понимание инвалидности» — этот термин относится к людям, не имеющим физических или психических ограничений, но осознающим необходимость ликвидации физических и социальных барьеров, ограничивающих независимость инвалидов и препятствующих их социальной интеграции. В равной степени это относится ко всем работникам сферы туризма.

Туристы с ограничениями жизнедеятельности, сопровождающие их люди, близкие, родственники нуждаются в особенно чутком и заботливом отношении и прежде всего в межличностных взаимодействиях.

Обслуживающим персоналом предприятий туризма и гостеприимства необходимо признавать все права инвалидов как потребителей туристских услуг и быть готовым к оказанию им всех видов информационной помощи. Межличностная коммуникация туристских операторов должна быть направлена не только на умение продавать услуги компании, но и обеспечивать социально-культурную экологическую составляющую этого процесса. При взаимодействии с туристом с особыми психосоматическими потребностями клиент не может рассматриваться только как «объект экономики», но в первую очередь как личность с присущими ей особенностями характера, поведения, потребностями, обусловленными наличием определенных ограничений жизнедеятельности.

Необходимо актуализировать в практике понятие «общение по изменению поведения». Этот термин объединяет основы исследований в области общения, социальной психологии, практического опыта отстаивания прав, самозащиты. Термин был введен для того, чтобы повысить способ-

ность выражать свое мнение и отстаивать свои интересы у тех, кто принадлежит к обособленной и социально уязвимой группе населения и испытывает в отношении себя дискриминацию, а также, чтобы способствовать развитию навыков индивидуального подхода к инвалидам.

При формировании туристского продукта необходимо в полной мере осознавать важность понимания структуры личностных взаимодействий при общении с инвалидами. Знания индивидуальных особенностей позволяют выявить компенсаторный потенциал личности в решении проблем предоставления туристской услуги всем категориям туристов.

Изменить отношение к лицам с различными видами ограничений жизнедеятельности, признать их равноправными участниками туристского бизнеса возможно, если будет провозглашена приоритетность личности перед индивидуумом в каждом конкретном случае оказания туристской услуг. Осознание непреходящей ценности уникальности и неповторимости личности в удовлетворении потребностей является основополагающим принципом личностно-деятельностного подхода в общении, что предполагает специальные знания психологии инвалидности, в частности знаний о типологии личности потребителя туристских услуг.

При рассмотрении психологии личности туриста с ограничением жизнедеятельности следует принимать во внимание, что проблема личности существует в дихотомическом единстве. С одной стороны находится клиент как лицо с особыми потребностями, с другой — профессиональный работник сферы туризма, оказывающий услугу. Турист с особыми потребностями — это субъект туристской деятельности. Выступая как субъект деятельности, он в то же время не всегда может самостоятельно решить проблему выбора и потребления туристской услуги в соответствии со своими возможностями. С другой стороны, субъектом деятельности является сотрудник сферы туризма, чьи профессиональные действия направлены на разрешение трудной ситуации клиента. Во взаимообусловленности и взаимозависимости субъект-субъектных отношений проявляется процесс общения при потреблении туристского продукта лицами с ограничением жизнедеятельности.

Для осмысления личности клиента и личности обслуживающего персонала в туризме можно принять следующие, общеизвестные в психологии общения, теоретические положения. К ним относятся биопсихосоциальный, ролевой и системный подходы.

Биопсихосоциальный подход, сформулированный Х. Перлман<sup>1</sup>, предполагает, что клиентом является любой человек, нуждающийся в поддержке и имеющий нереализованные потребности. Нарушение паритета между тем, «что он хочет, что может и что должен делать» приводит к изменению взаимоотношений с обществом и индивид оказывается клиентом, вынуж-

<sup>1</sup> Хелен Харрис Перлман (*Helen Harris Perlman*) (1906–2004) — американский эксперт в области социальной работы.

денным обратиться за помощью. Понимание неспособности самостоятельно справиться с проблемой усиливается осознанием индивидом своей роли как клиента с особыми потребностями, в частности, в туристских услугах.

С. Бриар и Г. Миллер, обосновывая ролевую концепцию рассмотрения клиента, определяют субъектность клиента исходя из его роли. Клиент — это социальная роль, которая формируется у индивида под влиянием оказываемой ему помощи обслуживающим персоналом туризма. В процессе получения помощи у клиента формируется комплекс взаимоотношений, который придает негативное или позитивное направление сотрудничества.

Системный подход — это динамический подход к проблемам клиента, где главный акцент делается на процесс изменения взаимодействия как системы предлагающей помощь, так и системы клиента. Работники сферы туризма организуют процесс взаимодействия как процесс равноправного сотрудничества и партнерства.

При оказании туристской услуги турист не должен признаваться больным или инвалидом с вытекающими отсюда последствиями, ограничивающим его права. Признание равных прав личности по сравнению со всеми гражданами подчеркивает недопущение дискриминирующих определений клиента с особыми потребностями.

Вызывает недоумение позиция СМИ в определении инвалида как лица с «ограниченными возможностями», стало быть изначально неспособного к социальной деятельности, что, по меньшей мере, входит в противоречие с принятыми нормативными документами. Паралимпийские игры наглядно продемонстрировали всему миру, что нет предела возможностям человека. Возможности каждого безграничны, и это исключает применение для туристов с ограничением жизнедеятельности таких определений как «ограниченные возможности».

Деятельность работника сферы туризма относится к тем видам профессиональной деятельности, где личностные качества во многом определяют успешность и эффективность работы. Социально-ориентированная структура туристской дестинации, знания работниками предприятий индустрии туризма и гостеприимства психологии инвалидности должны помогать туристу с ограничением жизнедеятельности в его стремлении к самоутверждению, преодолению низкой самооценки, комплекса неполноценности и неуверенности. Самоутверждение может быть достигнуто только через личностно-деятельностный характер взаимодействия двух систем: личности туриста и служб туристского обеспечения.

Значение личностного фактора в общении с лицами, имеющими ограничение жизнедеятельности, необходимо соразмерять с уровнем жизненной активности, фоновой детерминации нервной системы возникающей при выполнении тех или иных жизненных задач или действий, что связано с проблемой изучения типологии личности. Типологические особенности человека, личностный профиль становятся ключевыми в психологии адап-

тивного туризма, оказывающего туристские услуги лицам с ограничением жизнедеятельности. Это положение актуализирует необходимость рассмотрения индивидуальной ответственности человека за свое здоровье и возможность его сохранения средствами туризма.

Профессиональная деятельность в туризме требует большого вклада особых личностных качеств, необходимых для преодоления так называемого синдрома эмоционального, экологического выгорания, который может быть как ответ на «особые» запросы отдельных туристов в межличностном общении. Возникающая стрессовая реакция деформирует базовые потребности и способности личности. Проблема профессионального выгорания в туризме особенно актуальна при работе с клиентами, имеющими ограничения жизнедеятельности и соответственно особые, требующие эмоционального напряжения со стороны работника сферы туризма, потребности в адекватном общении при оказании туристских услуг.

Изучение структуры личностных взаимодействий при формировании туристского продукта позволяет представить оптимальную модель управления системой охраны и формирования здоровья средствами туризма для категории населения с ограничением жизнедеятельности. Знание типологических закономерностей лиц с особыми потребностями способствует осмыслению самого феномена туризма с признанием его необходимости для данной категории населения.

Одним из факторов, оказывающих негативное психологическое воздействие на туристов и препятствующим развитию туризма в рамках международных соглашений является отсутствие в ряде регионов так называемой «доступной среды», неприспособленной инфраструктуры, что физически ограничивает оказание туристских услуг лицам с инвалидностью и особыми потребностями (рис. 5.2.1).



**Рис. 5.2.1.** Лестницы — одни из физических и психологических ограничений доступности среды для туристов со статодинамическими нарушениями

Рассматривая доступную среду в туризме, необходимо представлять, что ступеньки, бордюрные камни, турникеты, узкие проходы, отсутствие пандусов, лифтов, звуковой или зрительной информации, сурдоперевода и других технических средств являются разновидностями физических и психологических барьеров. Особенности туристского сопровождения, характер межличностного взаимодействия при потреблении туристской услуги отражают как субъективные интересы и желания самих потребителей услуг, так и объективные возможности окружающей среды.

Для полноценного участия инвалида в туризме наравне со всеми должны быть созданы адаптивные условия потребления туристской услуги. Адаптивный туризм обеспечивает условия доступности потребления туристского продукта лицами с особыми потребностями. В понятие адаптивный туризм включается комплекс взаимоотношений медико-физиологического и социально-психологического характера, которые составляют содержание туристской деятельности, при сопровождении процесса потребления туристских услуг лицами с ограничением жизнедеятельности. Субъект-субъектные взаимоотношения складываются на основе имеющихся особых потребностей инвалида, реализация которых включается в содержание туристской деятельности.

Адаптивный туризм — это социально-ориентированная модель развития туристской дестинации, в решении которой должно проявиться содружество государства, науки и бизнеса. Содержание работы с лицами, имеющими ограничения жизнедеятельности, приобретает социальную направленность с решением широкого круга вопросов. Туристская деятельность основывается на методологии, которая преследует своей целью создание равенства возможностей в сфере туризма. И это предполагает, что для лиц, предъявляющих особые потребности в виду наличия определенных видов ограничений жизнедеятельности, для участия в туризме необходима разработка индивидуальной туристской стратегии.

Кафедра психологии и социальной работы РГУТиС (зав. кафедрой д. м. н. профессор Е.А. Сигида) на протяжении ряда лет проводила исследования научного обоснования технологий медико-психологической помощи лицам с ограничением жизнедеятельности в различных сферах. Материалы работы демонстрировались на Международной специализированной выставке «Реабилитация, доступная среда» проходившей в Москве парке Сокольники 16–18 мая 2013 г. Результаты исследования позволяют разработать психосоциальные и психосоматические программы проведения рекреационно-оздоровительных мероприятий для лиц с ограничением жизнедеятельности и психологические программы поддержки в профессиональной деятельности бакалавров туризма.

Таким образом, одним из основных методологических принципов оказания адаптивных социально-ориентированных туристских услуг является знание психологии общения в адаптивном туризме, что предусматривает

изучение закономерностей психического состояния и психических свойств лиц с ограничением жизнедеятельности. Выявление социально-психологических аспектов переживания инвалидности и болезни в контексте формирования внутренней картины отношения к туризму позволяет определить психологические особенности потребления туристской услуги.

В деятельности социально-ориентированных туристских дестинаций, в которых осуществляется оказание туристских услуг лицам с ограничением жизнедеятельности, необходимо предусмотреть меры по адаптации не только условий потребления услуги, но и создать обстановку, способствующую восприятию туризма как одной из неотъемлемых сфер деятельности современного человека. Устранение коммуникативных, психологических, психосоматических ограничений доступа к услугам и формирование позитивного общественного мнения обеспечат вовлечение инвалидов в сферу туризма.

### ***Задания на закрепление знаний и развитие умений***

#### *Задания на понимание*

1. Определите психофизические ограничения доступности получения туристской услуги.
2. Охарактеризуйте психологические особенности общения, с лицами, имеющими различные виды ограничений жизнедеятельности.
3. Рассмотрите термин «адаптивный туризм».

#### *Задания на анализ*

1. Оцените возможности создания информационной карты безбарьерной среды для лиц с ограничением жизнедеятельности в сфере туризма.
2. Выявите на основании изучения и обобщения материалов о деятельности турфирм в сфере безбарьерного туризма особенности технологий работы с туристами, имеющими ограничения жизнедеятельности на современном этапе.

#### *Задание на применение*

1. Организация общественного контроля за выполнением государственных, региональных и иных программ в конкретном туристском кластере для лиц с ограничением жизнедеятельности;
2. Изучение структуры личностных взаимодействий при формировании туристского продукта для создания оптимальной модели управления системой охраны и формирования здоровья средствами туризма для категории населения с ограничением жизнедеятельности.
3. Предотвращение, устранение и смягчение личных и общественных конфликтов при оказании туристских услуг лицам с ограничением жизнедеятельности.



## Литература

1. *Бавельский А.А., Зорина Г.И., Ручин А.А.* Безбарьерный туризм в РФ. М. : Логос, 2011.
2. *Сахарчук Е.С.* Социальные последствия развития туризма. Монография. М. : РГУТиС. 2009.
3. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Психология и социальная работа в системе естественного и гуманитарного образования : Монография, ГОУВПО «РГУТиС». М., 2010.
4. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Адаптивный туризм — социальное направление развития туристских услуг // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2011. № 4.
5. Технологии и методы оздоровительного сервиса / Под ред. проф. Е.А. Сигиды. М.; ИНФРА-М, 2010.

**Дискурсивная матрица «Переговоры»**

**Фрейм 1**

**Контактоустанавливающая фаза**

*Этикетные формулы обращения*

Уважаемые дамы и господа!

Дамы и господа!

Уважаемые господа!

Уважаемые господа акционеры!

Уважаемые коллеги!

*Этикетные формулы благодарности*

От лица компании разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к деятельности туристических фирм

От лица компании разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к вопросам развития туристического бизнеса

От лица компании позвольте поблагодарить Вас за то, что смогли уделить нам свое драгоценное время

Благодарю Вас за то, что Вы приняли наше приглашение

*Представление участников переговоров*

Разрешите представить Вашему вниманию

участников переговоров

Позвольте представиться. Я -.....

**Фрейм 2**

**Основная фаза**

Мы предлагаем вашему вниманию рабочий вариант договора для его дальнейшего обсуждения....

Прежде всего мы бы хотели обсудить степень ответственности обеих сторон .....

Прежде всего мы бы хотели обсудить степень ответственности обеих сторон при форс-мажорных обстоятельствах .....

Мы бы хотели обсудить более конкретно обязанности обеих сторон

Мы в основном разделяем вашу позицию..

Ваши условия нас устраивают... ..

Мы удовлетворены предложенными условиями....

В принципе мы согласны с предложенными условиями, но у нас есть замечания....

С одной стороны Вы, безусловно, правы, однако, с другой — .....

Нам бы хотелось вернуться к обсуждению... пункта договора с иных позиций...

**Фрейм 3**

**Завершающая фаза**

*Этикетные формулы благодарности*

Позвольте от лица нашей компании поблагодарить Вас и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество.....

**Матрица «Презентация услуги (продукции, проекта, технологии, компании)»**

<p><b>Фрейм 1</b>  <i>Установление контакта с аудиторией</i>          Уважаемые дамы и господа!          Дамы и господа!          Уважаемые господа!          Уважаемые господа акционеры!          Уважаемые коллеги!          Дорогие друзья          Товарищи!          Уважаемые дамы и господа! Уважаемые путешественники!          Уважаемые дамы и господа! Уважаемые покупатели!          Уважаемые господа клиенты!          Уважаемые журналисты, представители средств массовой информации!          Уважаемые телезрители!          Уважаемые гости!          Уважаемые родители!          Я, генеральный директор ООО «Горизонт», рад приветствовать Вас          Я, менеджер по продажам ООО «Горизонт», рад приветствовать Вас          Я, менеджер по рекламе ООО «Горизонт», рад приветствовать Вас          Я, менеджер по продажам туристического агентства «Горизонт», рад приветствовать Вас</p>	<p><b>Фрейм 2</b>  <i>Представление услуги (продукции, проекта, технологии, компании)</i>          Разрешите представить Вашему вниманию наш новый проект (новый туристический маршрут, новую услугу, новое блюдо и т.д.)          Сегодня мы представляем Вашему вниманию наш новый пилотный проект (новый туристический маршрут, новую услугу, новое блюдо и т.д.)          Позвольте представить Вашему вниманию наш новый пилотный проект (новый туристический маршрут, новую услугу, новое блюдо и т.д.)          Сегодня я расскажу Вам о новой услуге, которую предоставляет наша компания, о ее преимуществах и специфике          Мы с удовольствием представляем Вам          Мы рады сообщить Вам, что наша компания открывает новый филиал          Мы рады сообщить Вам, что наша компания (наше агентство, гостиничный комплекс, ресторан) предлагает своим клиентам новый вид услуги</p>	<p><b>Фрейм 3</b>  <i>Выход из контакта с аудиторией</i>          Благодарю за внимание.          Спасибо за внимание.          Готов ответить на Ваши вопросы          Буду рад ответить на Ваши вопросы          Наши менеджеры готовы ответить на Ваши вопросы          Мы ценим каждого клиента и с удовольствием работаем (готовы продолжать работу), учитывая интересы          Мы ждем Вас в нашей компании</p>
---	---	--

От лица компании разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к деятельности туристических фирм

От лица компании разрешите поблагодарить вас за интерес, проявленный к вопросам развития туристического бизнеса

От лица компании позвольте поблагодарить Вас за то, что смогли уделить нам свое драгоценное время

Благодарю Вас за то, что Вы приняли наше приглашение

Мы очень признательны, что Вы приняли приглашение посетить нашу презентацию

Мы рады видеть на нашей презентации представителей органов власти, СМИ

Наш проект отличается своей социальной направленностью  
Данная услуга поможет Вам сэкономить время  
Новый туристический маршрут отличается комфортностью

Новый туристический маршрут пройдет по городам

Туристический продукт включает следующие составляющие: визу, экскурсионную программу, проживание в отеле, трансфер, ж/д (авиа) билеты

Наша продукция отличается следующими характеристиками

Мы сотрудничаем с ведущими в данной области компаниями

Нашими постоянными партнерами являются ведущие в данной области компании

Для постоянных клиентов мы делаем скидки

Мы предлагаем Вам стать нашими партнерами

Мы надеемся на поддержку нового проекта органами власти, коммерческими и финансовыми структурами, СМИ, общественными организациями

**Характерные особенности национального делового общения представителей разных культур**

Культуры	Страны	Характерные черты народов разных культур.	Сбор информации для ведения переговоров, деловых встреч.	Основные тактики на переговорах.
Моноактивные	Германия, Швейцария, Люксембург, Австрия, США, Великобритания, Скандинавские страны	Четкая организация труда, озабоченность деловой насыщенностью времени, выполнение этапов проекта последовательно в строго запланированное время; ориентация на результат.	Опираются на информационные системы.	Опираются на факты и логику, а не на чувства и эмоции, ориентированы на сделку.
Полиактивные	Арабские страны, страны Южной Африки, Италия, Португалия, Испания, Греция, Мальта, Россия, Словакия	Ориентация на людей, личные контакты, высокая степень коммуникабельности, не обращают внимания на количество израсходованного времени; множество дел выполняются одновременно. Межличностное взаимодействие для них — наилучшая форма инвестирования времени.	Опираются на впечатление от личных встреч и данные, получаемые во время беседы.	Тактика убеждения через красноречие.
Реактивные	Япония, Китай, Тайвань, Сингапур, Корея, Турция, Финляндия, Вьетнам, Камбоджия, Лаос	Ориентация на уважение чужой культуры; закрытие собственной позиции и выявление позиции противоположной стороны.	Опираются на информационные системы и на впечатление от личных встреч и данные, получаемые во время беседы.	Тактика терпения, выжидания, умаление собственных достоинств, спокойного контроля.

### Кейсы для практической работы

1. Допишите фрагменты сценариев, принимая во внимание коммуникативную задачу, стоящую перед специалистом — урегулировать коммуникативную ситуацию, снять речевую агрессию, используя тактики речевого поведения, аргументы, этикетные формулы. Охарактеризуйте тактики речевого поведения, аргументы, особенности речи клиента.

#### *Гостиница — общение администратора с клиентом*

*Клиент:* Для меня забронирован номер на фамилию Смирнов с 3 по 11 мая.

*Менеджер:*

*Клиент:* Что значит такой брони нет? Как нет? Чем вы здесь вообще занимаетесь? Позовите главного администратора или хозяина гостиницы! Срочно!

*Менеджер:*

*Клиент:* Я объясняю: неделю назад наша компания забронировала в вашей гостинице для меня номер.

*Менеджер:*

*Клиент:* Да, я приехал на конференцию.

*Менеджер:*

*Клиент:* Все вопросы нужно решать оперативно.

*Менеджер:*

#### *Гостиница — общение администратора с клиентом*

*Клиент:* С кем мне поговорить по поводу уборки номеров?

*Менеджер:*

*Клиент:* Горничные плохо убирают номер. Постельное белье, полотенца не меняются уже 3 дня.

*Менеджер:*

*Клиент:* Что значит отель 3 звезды? Убираться не нужно, если 3 звезды? Я заплатил деньги. Будьте любезны позаботиться о качестве.

*Менеджер:*

*Клиент:* Я вам устрою рекламу, мало не покажется!

*Менеджер:*

2. Допишите фрагмент сценария, принимая во внимание коммуникативную задачу, стоящую перед специалистом — поддержать репутацию компании, используя тактики речевого поведения, аргументы, этикетные формулы.

*Туристское агентство — общение менеджера  
по продажам с клиентом*

*Клиент:* Моя фамилия — Степанов. Я пришел, чтобы выразить свое возмущение вашей работой и предъявить рекламацию на несоблюдение условий договора по туру.

*Менеджер:*

*Клиент:* Да, Турция, сентябрь, гостиница «Соната».

*Менеджер:*

*Клиент:* Я заплатил на номер в гостинице «Соната». А нас разместили в гостинице «Аквамарин».

*Менеджер:*

*Клиент:* И что из того, что 5 звезд? Мы настроились на одно — получили другое: номер маленький, без вида на море. Я был вынужден доплатить 100 евро за то, чтобы нас перевели в более комфортабельный номер.

*Менеджер:*

*Клиент:* Вы испортили нам весь отдых. Я требую компенсации. С кем из более компетентных специалистов я могу переговорить?

*Менеджер:*

*Клиент:* Я вас выведу на чистую воду. Вы меня надолго запомните!

*Менеджер:*

3. Прочитайте дискурс и проанализируйте речевые тактики, используемые специалистом при общении с клиентом.

*Туристское агентство — общение менеджера  
по продажам с клиентом*

*Менеджер:* Добрый день. Вас приветствует турагентство «Бюро путешествий „Горизонт“». Рада Вам помочь в организации отдыха.

*Клиент:* Добрый день. Я хочу купить семейную путевку на июль куда-нибудь на Средиземноморье.

*Менеджер:* Для начала уточним географию вашего отдыха. Вас привлекает Италия, Испания, Франция, Греция?

*Клиент:* Наверное, Испания.

*Менеджер:* Хорошо. Какого класса отель мы будем с вами смотреть?

*Клиент:* Я предпочитаю отели высокого класса.

*Менеджер:* В таком случае я рекомендую Вам Rigat Park: прекрасный отель, 5 звездочек, расположен на модном курорте Лорет де Мар (Коста Брава). В 80 километров от аэропорта Барселоны. Рядом с отелем великолепный сосновый бор. Хорошее питание: завтрак и обед — шведский стол; ужин — по меню. Вам, несомненно, понравится. Но мы сейчас посмотрим что-нибудь еще интересное, хотя этот вариант один лучших. Там, как, правило, места бронируют заранее. Сейчас еще остались свободными несколько номеров.

*Клиент:* Мне все нравится. Нам этот вариант подходит. Оформляем договор, лишь уточним цену.

*Менеджер:* Вас, я поняла, трое?

*Клиент:* Да.

*Менеджер:* На 2 недели это будет стоить \$11800. Сейчас переведу на рубли...

*Клиент:* Сколько?

*Менеджер:* \$11800.

*Клиент:* Мои друзья в прошлом году отдыхали в Испании, и им весь отдых обошелся в 2000 \$.

*Менеджер:* Извините, а на каком курорте они были и в каком отеле?

*Клиент:* Ну, я не знаю. Они, как и мы, ездят только на хорошие.

*Менеджер:* Мы можем посмотреть отели 3 звезды. В Испании они прекрасные. Наверное, ваши друзья, зная это, не стали тратить лишние деньги.

*Клиент:* Хорошо.

*Менеджер:* Вот посмотрите на монитор: Аквамарина — отличный отель, рядом с набережной, близко от торгового центра. Чудная анимация, питание по системе «все включено». Сейчас Европа практически это не использует. Стоимость приблизительно \$6500 на две недели на троих.

*Клиент:* Но наши приятели....

*Менеджер:* Скорее всего, это была стоимость одной путевки.

*Клиент:* Что вы нам посоветуете?

*Менеджер:* Испания — дорогая страна. Может быть, мы с вами посмотрим Турцию?

*Клиент:* Категорически, нет.

*Менеджер:* А как вы относитесь к Болгарии?

*Клиент:* Нормально.

*Менеджер:* Очень хорошо. Смотрим Солнечный берег и Золотые пески.

*Клиент:* Давайте вначале уточним цену отдыха.

*Менеджер:* Сейчас посмотрим. Я думаю, найдем что-нибудь в разумных пределах.

*Клиент:* Ну что же. Едем в Болгарию!

4. Вашему вниманию предлагается дискурс, в котором неправильно избранная специалистом сервиса при общении с клиентом интенция и, соответственно, речевые тактики привели к коммуникативной неудаче.

#### *Общение менеджера по продажам с клиентом в турагентстве*

*Менеджер:* Добрый день. Вас приветствует турагентство «Бюро путешествий „Горизонт“». Рада вам помочь в организации отдыха.

*Клиент:* Спасибо. Добрый день. 2 месяца назад я приобрел путевку для дочери и ее подруги на 2 недели со 2 по 15 января и заплатил аванс



50% стоимости. Однако обстоятельства изменились, и я хочу аннулировать заказ и вернуть деньги.

**Менеджер:** Я сейчас все проверю по компьютеру, но **хочу вас** огорчить: путевка включает каникулярные дни и согласно принятой в туристическом бизнесе практике (это прописано в договоре) клиент должен оплатить ее 100% стоимость, т.е. аванс не только не возвращается, но вы должны доплатить вторую часть путевки.

**Клиент:** Вы сами понимаете, что говорите. Я должен проплатить путевки, по которым не еду. Чуть ли какая-то. Так, милочка, с вами говорить бесполезно, я это понял. Кто-нибудь из квалифицированных работников сейчас на месте и сможет грамотно разобраться в вопросе?

**Менеджер:** Я вам совершенно ответственно заявляю: таковы правила. Я понимаю ваше положение, но ничем помочь не могу.

**Клиент:** Какое-такое положение? Вначале научитесь говорить

**Менеджер:** Я работаю в компании давно, у меня высшее образование, и я достаточно квалифицированна.

**Клиент:** Это видно. Знаете, как людей обманывать. Но не такого напали.

**Менеджер:** Мужчина, ведите себя прилично. Вы не у себя дома. Вам нужно обратиться к нашему директору. Может, он сможет вам помочь.

### *Задания по анализу дискурса*

- Охарактеризуйте основную интенцию менеджера и ответную реакцию клиента. Определите интенцию специалиста, реализация которой способствовала бы достижению коммуникативной цели — сохранению в будущем постоянной клиентской базы и выполнению условий договора.
- Проанализируйте речевые тактики, используемые специалистом сервиса при общении с клиентом. Предложите иные речевые тактики, используя которые менеджер мог бы предотвратить речевую агрессию клиента.
- Определите ошибки менеджера в отборе языковых средств, приводящие к коммуникативной неудаче. Обозначьте языковые средства, с помощью которых, на ваш взгляд, должна быть реализована основная коммуникативная интенция специалиста.
- Перепишите содержание дискурса (задание № 4), изменив содержание речи менеджера так, чтобы в результате общения было достигнуто социальное взаимодействие, принято решение, устроившее обоих коммуникантов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» (с изм. и доп.).
2. *Агабекян И.П.* Деловой английский : Учебное пособие. М. : Феникс, 2004.
3. *Адорно Т.* Исследование авторитарной личности. М. : Серебряные нити, 2001.
4. *Александров В.Б.* Культура подчинения // Управленческое консультирование. 2005. № 3. С. 28—33.
5. *Аминов И.И.* Психология делового общения. М., 2006.
6. *Ананьев Б.Г.* О проблемах современного человекознания. М. : Наука, 1977.
7. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 2002.
8. *Андреева Г.М.* Социальная психология. М., 1988.
9. *Андреева Н.А., Кулемекова М.В., Скворцова Т.Е., Пичкова Л.С.* Деловой английский : Учебник. М. : Проспект, 2014.
10. *Аронсон Э.* Общественное животное. Введение в социальную психологию. СПб. : Прайм — ЕВРОЗНАК, 2006. 416 с.
11. *Бавельский А.А., Зорина Г.И., Ручин А.А.* Безбарьерный туризм в РФ. М. : Логос, 2011.
12. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы / Пер. с англ. Минск: Попурри, 2000. 512 с.
13. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения : Учебник. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2011.
14. *Васильев Н.Н.* Тренинг преодоления конфликтов. СПб. : Речь, 2002.
15. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Риторика для юристов. Ростов н/Д, 2007.
16. *Версов Н.Н.* Психология управления. М. : Модэк, 2001.
17. *Выготский Л.С.* Собрание сочинений: В 6-ти т. Т. 2. Проблемы общей психологии / под ред. В.В. Давыдова. М. : Педагогика, 1982.
18. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. 2-е изд. СПб. : Питер, 2008.

19. *Ждан А.Н.* История психологии: От Античности до наших дней: Учебник для вузов. Изд. 7-е испр. и доп. М. : Академ. проект : Фонд «Мир», 2007. 576с.
20. *Журавлев А.Л.* Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. 2007. Т. 28. № 1. С. 6–16.
21. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролова Д.* Команда на рынке: стратегия и методы. СПб. : Речь, 2003.
22. *Зиновьев В.Н.* Роль психологических аспектов в руководстве коллективом // Менеджмент сегодня. 2008. № 6. С. 324–327.
23. *Иссерс О.С.* Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Изд. 5-е. М. : ЛКИ, 2008.
24. *Иссерс О.С.* Речевое воздействие. М. : Флинта – Наука, 2009.
25. *Иссерс О.С.* Современная речевая коммуникация: дискурсивные практики. Омск, 2011.
26. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М., 2002.
27. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М., 2002.
28. *Курсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М.* Деловая переписка: Учебное пособие. М. : Инфра-М. Серия «Высшая школа», 2006.
29. *Климов Е.А.* Психолог. Введение в профессию : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии. М. : Академия, 2007.
30. *Корнелиус Х., Фейр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М. : Стрингер, 1992.
31. *Кузнецова С.* На стыке культур. М. : Альфа-Браво, 2013.
32. *Куликович Т.О.* Психологические основания для классификации видов подчинения // Научные труды Республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки: Сб. науч. ст. в 2 ч. Ч. 2. Вып. 9 (14) / Под ред. В.Ф. Беркова. Минск : РИВШ, 2010. С. 173–178.
33. *Ломов Б.Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М. : Наука, 1984.
34. *Лукьянова И.Е., Суханов В.Г.* Реабилитационная помощь лицам с ограничением жизнедеятельности / под ред. Е.А. Сигиды. М. : Наука, 2007.
35. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М. : Дело, 2001.

36. *Ниренберг Дж.* Гений переговоров. Минск: Попурри, 2009.
37. Официальный сайт Международной академии психологических наук. <http://www.mapn.su/> (дата обращения: 01.07.2014).
38. *Пелехатый М.М., Чекчурин Ю.А.* НЛП в переговорах. М. : Твои книги, 2013.
39. *Платонов К.К.* Структура и развитие личности. М. : Наука, 1986.
40. *Платонов К.К.* Структура и развитие личности. М. :Наука, 1986.
41. Психология и педагогика / под общ. ред. В.А. Сластенина, В.П. Каширина. М. : Юрайт, 2013.
42. Психология и этика делового общения / под ред. В.Н. Лавриненко. М., 2002.
43. Психолого-педагогический словарь. Сост.Е. С. Рапацевич. Минск: Современное слово, 2006. 928 с.
44. *Рамси Н., Харкорт Д.* Психология внешности. Пер. с англ. СПб. : Питер, 2009.
45. *Романова Н.Н.* Специфика содержания и методов обучения монологической речи студентов нефилологических специальностей, ГОУВПО «МГУС». М., 2006.
46. *Рыженкова И.К.* Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. М. : Эксмо, 2009.
47. *Самыгин С.И., Руденко А.М.* Деловое общение. М. : Кнорус, 2013.
48. *Сартан Г.Н.* Новые технологии управления персоналом. СПб. : Речь, 2003.
49. *Сахарчук Е.С.* Социальные последствия развития туризма. Монография. М. : РГУТиС. 2009.
50. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Адаптивный туризм — социальное направление развития туристских услуг // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2011. № 4 (19). С. 38—43.
51. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Психология и социальная работа в системе естественного и гуманитарного образования : Монография, ГОУВПО «РГУТиС». М., 2010.
52. *Сигида Е.А., Лукьянова И.Е.* Теория и методология практики медико-социальной работы. М. : ИНФРА М, 2013.
53. *Тер-Минасова С.Г.* Язык и межкультурная коммуникация. М. : Слово, 2008.
54. *Тернер, Дж.* Социальное влияние. СПб. : Питер, 2003.
55. Технологии и методы оздоровительного сервиса / Под ред. проф. Е.А. Сигиды. М.; ИНФРА-М, 2010.

56. *Узнадзе Д.Н.* Психологические исследования. М., 1966.
57. Уизерс Б., Управление конфликтом. СПб. : Питер, 2004.
58. *Филлип Хансейкер, Этони Алессандра.* Искусство управления людьми / Пер. с англ. В. Калашников. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещание. СПб. : Питер, 2005.
59. *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры по-гарвардски. М. : Эксмо, 2005.
60. *Фромм Э.* Бегство от свободы. Пер. с англ. А. Лактионова. М. : АСТ, 2009. 284 с.
61. *Шакирова И.* Тренинги для персонала: корпоративные стандарты обучения и оценки. СПб. : Речь, 2008.
62. *Шевелева С.А.* Деловой английский. Ускоренный курс : Учебник. М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
63. *Шейнов В.П.* Искусство управлять людьми. М. : АСТ, Минск : Харвест, 2007. 512 с. (Библиотека практического психолога).
64. <http://msktreningi.ru/company/mcslp/>. Тренинги делового общения. (дата обращения: 01.07.2014).
65. [www.crossculture.com](http://www.crossculture.com) (дата обращения: 01.07.2014).