

Министерство образования Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский - на - Амуре государственный технический университет»

Институт дистанционного образования

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский - на - Амуре государственный технический университет»

**И.В. Цевелева**

## **ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Утверждено в качестве учебного пособия

Ученым советом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Комсомольский - на - Амуре государственный технический университет»

Комсомольск-на-Амуре 2002

УДК 159.9  
ББК 88.53я7+87.715я7  
Ц 298

**Цевелева И.В.**

Ц 298 Психология и этика делового общения: Учеб. пособие – Комсомольск-на-Амуре: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2002. – 81 с.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент», «Социальная работа», «Коммерция и маркетинг», изучающих курс «Психология и этика делового общения», а также для студентов других специальностей, интересующихся проблемами взаимоотношений людей.

Содержание пособия отражает основные психологические знания в области общения и взаимодействия людей. В пособии изложены основные аспекты делового общения, рассмотрены особенности восприятия и понимания людьми друг друга. Пособие предлагает читателю ознакомиться с особенностями организации и проведения основных форм делового общения.

Вниманию студентов представлены различные формы самоконтроля полученных знаний, задания для контрольной работы, а также контрольные тесты.

ББК 88.53я7+87.715я7

© Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2002

© Институт дистанционного образования Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2002

## Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА.....	5
1.1. Понятие общения в психологии. Классификация видов общения.....	5
1.2. Структура общения.....	6
1.3. Человек как субъект познания.....	11
1.4. Человек как объект познания.....	13
Психологический практикум.....	15
2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	21
2.1. Характеристика делового общения. Уровни общения.....	21
2.2. Барьеры общения.....	24
2.3. Эффективность слушания в деловом общении.....	25
2.4. Первое впечатление, самопрезентация и имидж человека.....	29
2.5. Трансактный анализ Э. Берна.....	34
2.6. Невербальные средства общения.....	36
Психологический практикум.....	41
3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	48
3.1. Деловая беседа .....	48
3.2. Деловое совещание – особенности организации и проведения.....	54
3.3. Деловые переговоры.....	58
3.4. Спор, дискуссия, полемика как формы делового общения.....	63
3.5. Психологические приемы влияния на партнера в деловом общении..	66
3.6. Деловой этикет.....	68
Психологический практикум.....	72
4. КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ».....	76
4.1. Задания для выполнения контрольной работы.....	76
4.2. Вопросы для самоконтроля полученных знаний.....	77
4.3. Тест для проверки знаний.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее пособие адресовано студентам, получающим высшее образование, предпринимателям, руководителям и всем тем, кто пытается занять достойное место в современном мире.

Деловое общение является неотъемлемой частью любой совместной деятельности людей. Современный человек проводит большую часть своей жизни в общении с окружающими, коллегами, и от успешности и эффективности этого общения во многом зависят успехи и жизненные неудачи.

Предлагаемое пособие содержит несколько разделов, ознакомившись с которыми читатель научится не только компетентно, адекватно оценивать своих собеседников, но и получит некоторые навыки, позволяющие оказывать воздействие на оппонентов, доступно и полно излагать собственные мысли, управлять ситуацией общения.

В конце каждого теоретического раздела читателю предлагается выполнить ряд заданий либо ответить на вопросы. Рекомендуем выполнять данные задания, это поможет Вам приобрести некоторые практические умения в общении.

В пособии студентам предложен психологический практикум, который составляют тесты и упражнения. При помощи тестов Вы сможете оценить собственные коммуникативные умения, продемонстрировать свою компетентность. Практические упражнения, предлагаемые в данном пособии, рассчитаны на индивидуальное и групповое выполнение и направлены на совершенствование навыков и умения общаться.

Учебным планом подготовки по курсу «Психология и этика делового общения» предусмотрена форма отчетности – тестирование. В конце пособия предлагается примерный вариант тестовых заданий, а также задания к контрольной работе. Успеха в изучении психологических основ общения!

*И.В. Цевелева*

# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

## 1.1. Понятие общения в психологии. Классификация видов общения

Общение представляет собой сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, включающий обмен информацией, взаимодействие и взаимовосприятие общающихся людей.

Общение присуще всем живым существам, отличием же человеческого общения является то, что оно опосредовано речью.

В психологии выделяют три основных аспекта общения:

1. содержание общения – собственно передаваемая собеседниками информация (знания, умения, эмоции людей и др.);
2. цель общения – то, для чего человек вступает в процесс общения;
3. средства общения – способы передачи информации от одного субъекта общения другому.

Главным средством общения является язык. Согласно определению в кратком психологическом словаре, язык – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности. Знак, в свою очередь, представляет собой любой материальный объект, выступающий в качестве указания или обозначения и использующийся для приобретения, хранения, переработки и передачи информации. Любое слово представляет собой знак (например, книга), все знаки определенного языка, в данном случае русского, образуют систему знаков.

Общее содержание, вкладываемое в конкретный знак, является его значением. Обучение языку – это процесс усвоения значений слов.

Вместе с тем слово, помимо общепринятого значения, может иметь для каждого человека индивидуальный, личностный смысл (например, общее значение слова книга – накопление и передача информации, а личностный смысл может быть связан с памятью о каком-то близком человеке и т.п.). Обычно, когда общение осуществляется в формальных рамках, люди, чтобы избежать недопонимания, пользуются общепринятыми значениями слов, в общении на личные темы, как правило, слова имеют субъективную окраску. Психологи утверждают: чтобы понять человека, необходимо знать личностный смысл используемых им знаков.

Помимо слов в общении знаками являются жесты, позы, мимические движения собеседников, согласно последним исследованиям они передают при непосредственном общении около 65 % информации. Данные знаки носят название невербальных средств общения.

В процессе общения не все знаки используются человеком сознательно, с этой точки зрения выделяют:

- *интенциональные* – знаки, специально производимые для передачи информации;
- *неинтенциональные* – знаки, передающие информацию непреднамеренно.

К неинтенциональным знакам относятся естественные проявления организма, такие, как бледность, покраснения кожных покровов, тремор пальцев рук и т.п., а также оговорки, ситуативные речевые междометия. Акцент, присутствующий в речи, является неинтенциональным знаком общения.

Неинтенциональные знаки в процессе коммуникации передают информацию о конкретном человеке, его реакциях, чувствах и для делового человека важно уметь выделять эти знаки и верно интерпретировать.

В зависимости от содержания общения выделяют следующие виды:

- *материальное общение* – обмен продуктами деятельности, предметами;
- *кондиционное общение* – обмен психологическими или физиологическими состояниями, эмоциями, чувствами, настроением;

- *мотивационное общение* – передача партнеру по общению определенных установок, побуждений, готовности к чему-либо;

- *когнитивное общение* – представляет собой основу учебной деятельности и связано с передачей знаний;

- *деятельностное общение* – обмен умениями, навыками определенных действий.

Классифицировать общение в зависимости от целей значительно труднее, так как сколько у человека потребностей, столько и целей общения. В общем виде выделяют *социальное общение*, посвященное расширению и укреплению контактов человека в обществе, и *биологическое общение*, связанное с удовлетворением органических потребностей индивида.

В зависимости от средств общение может быть:

- *непосредственное* – осуществляемое при помощи естественных органов тела (головы, рук, языка, голосовых связок и т.д.);

- *опосредованное* – общение с помощью специально используемых средств (телевидение, телефон, письмо, печать и т.п.);

- *прямое* – предполагающее непосредственный, часто визуальный контакт собеседников;

- *косвенное* – когда процесс коммуникации осуществляется при помощи посредников;

- *вербальное* – общение при помощи речи;

- *невербальное* – осуществляемое при помощи мимики, жестов, пантомимики.

Кроме вышеперечисленных видов, общение можно условно разделить на *деловое*, содержанием которого является деятельность человека, и *личностное*, посвященное интересам, потребностям, проблемам субъекта.

### **Контрольные задания**

Проанализировав вышеизложенное, дайте свое определение общению \_\_\_\_\_

---



---

Какой вид общения, на Ваш взгляд, встречается в реальной жизни наиболее часто? \_\_\_\_\_

---



---

Перечислите несколько неинтенциональных знаков \_\_\_\_\_

---



---

## **1.2. Структура общения**

В процессе общения психологи выделяют три стороны: коммуникативную (передача и обмен информацией), интерактивную (взаимодействие), перцептивную (взаимовосприятие).

### **Коммуникативная сторона общения.**

Коммуникация предполагает обмен представлениями, интересами и, как правило, связана с поведением конкретных людей. Исходя из данного определения, можно констатировать следующее:

- общение – это отношение минимум двух человек, предполагающее взаимное информирование, интерпретирование и осмысление полученных данных;

- общение – это взаимное психологическое воздействие собеседников;

- общение возможно только при наличии единой системы кодирования информации (способ передачи информации).

Результат общения зависит от соблюдения вышеперечисленных условий, в случаях, когда они нарушаются, возникают коммуникативные барьеры или непонимание (данные феномены общения будут подробно рассмотрены в следующих разделах пособия).

В коммуникативном процессе выделяют вербальную и невербальную коммуникации. Вербальная коммуникация осуществляется при помощи речи. Речь – это система фонетических знаков, основанная на лексическом и синтаксическом принципах. Из всех живых существ только человек обладает речью, которая является универсальным средством коммуникации, так как позволяет менее всего исказить смысл общения. Речь может быть устной и письменной, вторая, как правило, более лаконична, менее эмоциональна.

Невербальная коммуникация включает в себя:

- невербальные средства общения – мимику, жесты, позы;
- проксемику – пространственную организацию общения (дистанция между общающимися людьми, расположение собеседников по отношению друг к другу и т.п.);
- такесику – тактильную сторону процесса общения (прикосновения, рукопожатия, поглаживания и т.п.);
- паралингвистику – интонационные, тональные, темповые характеристики высказываний;
- экстралингвистику – наличие в речи пауз, плача, смеха, покашливаний и т.п.

Невербальная коммуникация в значительной мере определяется особенностями конкретной культуры, нации, социальной группы. Общих для всех норм невербального общения не существует.

Невербальная коммуникация способна усиливать и ослаблять речевое воздействие, скрывать и демонстрировать отношения участников общения друг другу.

Коммуникативная сторона общения характеризуется умениями установить контакт между собеседниками, довести до понимания предлагаемую информацию при помощи эффективного использования всего арсенала средств общения.

### ***Интерактивная сторона общения.***

Общение как межличностное взаимодействие представляет собой совокупность связей и взаимовлияний коммуникаторов, складывающихся в их совместной деятельности. Совместная деятельность людей, так же, как и общение, осуществляется в соответствии с нормами, принятыми в обществе. Количество норм велико – от элементарных правил вежливости до требований трудовой дисциплины. Выбор тех или иных норм зависит от многих факторов: ситуации общения, статуса и взаимоотношений общающихся, мотивов вступления в общение и т.п.

Стратегия поведения человека в ситуации общения рассматривается как установка на определенную форму поведения и во многом определяется направленностью мотивов субъекта общения – ориентацией на свои или чужие цели. В зависимости от этого выделяют следующие стратегии поведения:

- *конкуренцию* – противодействие, навязывание оппоненту своего видения ситуации, предпочтительного для себя решения;
- *сотрудничество* предполагает постановку и обсуждение проблемы, позволяет осуществлять поиск взаимовыгодного и взаимоприемлемого решения;
- *компромисс* – нахождение решения путем взаимных уступок;
- *приспособление* предполагает уступки партнеру, принятие его позиции;
- *избегание или бездействие* представляет собой уход от общения, позволяющий исключить выигрыш оппонента ценой потери собственных целей (рис. 1.1).

Исходя из описанных стратегий выделяют следующие типы взаимодействий:

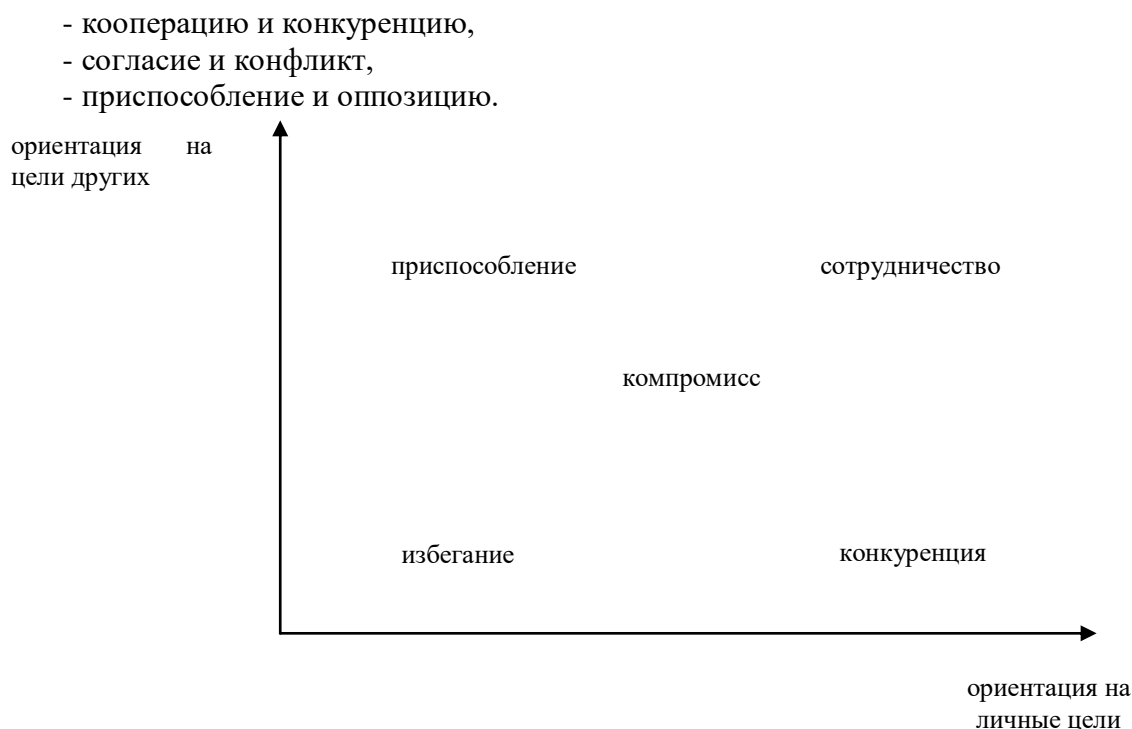


Рис. 1.1. Тактики поведения человека в общении

В современной психологии существует несколько теорий, объясняющих межличностное взаимодействие, такие, как: теория обмена, психоанализ, теория управления впечатлениями, символический интеракционизм.

*Теория обмена* (Джордж Хоманс). В общении каждый человек желает уравновесить вознаграждение и затраты, чтобы его взаимодействие с окружающими было приятным и устойчивым. Поведение человека в настоящем определяется прошлым, тем, как именно вознаграждались его действия, поступки. Основные принципы теории обмена:

1. чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться;
2. если вознаграждение за определенный тип поведения зависит от каких-либо условий, человек будет стремиться воссоздать их;
3. чем больше размер вознаграждения, тем больше усилий готов затратить человек, чтобы его получить;
4. чем ближе потребности человека к удовлетворению, тем меньше усилий он готов затратить.

Хоманс рассматривает социальное взаимодействие людей как сложную систему обменов и с помощью своей теории объясняет различные феномены общения: лидерство, власть и т.д.

*Психоанализ* (З. Фрейд). Согласно теории психоанализа взаимодействие людей определяется опытом, полученным в детстве. По мнению З. Фрейда, вхождение человека в ту или иную социальную группу определяется чувствами покорности, преданности ее лидеру. Лидер отождествляется с авторитетом родителей. Укреплению власти лидеров способствует отсутствие у индивидов, входящих в данную социальную группу, определенных ожиданий.

*Управление впечатлениями* (Эрвин Гофман). В данной теории ситуации общения рассматриваются как театральные представления, в которых участники общения ведут себя в соответствии с ролью, где окружающая обстановка используется в качестве «де-



кораблей». Гофман считает, что независимо от мотивов, субъект общения стремится регулировать поведение своих оппонентов, их ответные реакции. Регуляция заключается в определенном психологическом воздействии, производимом впечатлении, под воздействием которого собеседники должны делать то, чего от них хочет субъект.

*Символический интеракционизм* (Джордж Мид). Социальное поведение человека основано на обмене информацией. Люди реагируют не только на поступки других, но и пытаются определить мотивы, скрытые установки поведения путем анализа поступков. Чем больше у человека опыт общения, тем точнее его выводы. Дж. Мид выделил два типа действий:

1. незначимый жест – автоматический рефлекс;
2. значимый жест – связанный с осмыслением намерений, мотивов, поступков оппонента. В этом случае человек мысленно занимает позицию собеседника, ставит себя на его место.

Символ – это понятие, действие, предмет, выражающий смысл другого понятия, действия, предмета. Общение представляет собой диалог, во время которого его участники наблюдают друг за другом, воспринимают, интерпретируют полученную информацию и адекватно реагируют на нее. Интерпретация осуществляется в промежутке времени между восприятием символа и реакцией на него. Сtimул связывается человеком с определенным символом, на основе которого и строится конкретная ответная реакция. В процессе накопления опыта общения люди приобретают опыт одинаково реагировать на определенные символы. Согласно данной теории личность формируется во взаимодействии с другими личностями. Механизмом формирования является установление контроля действий личности над представлениями о ней у окружающих.

Интерактивную сторону общения людей необходимо рассматривать в контексте организации совместной деятельности.

*Три модели организации совместной деятельности* (Л.И. Уманский):

1. каждый участник делает свою часть работы независимо от других;
2. общая задача выполняется последовательно каждым участником;
3. одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными.

Отношения взаимодействия в совместной деятельности можно определить как тип взаимодействия (конкуренция, сотрудничество), и как степень выраженности взаимодействия (успешно, менее успешно, плохо). Вместе с тем нельзя отрицать тот факт, что даже в социальных группах, занятых определенной деятельностью, с плохими межличностными взаимоотношениями, взаимодействие сохраняется, в большинстве случаев оно носит характер соперничества.

Взаимодействие людей невозможно без психологического воздействия, целью которого является изменение мотивов, установок, позиций оппонентов. Данные изменения присутствуют всегда, они могут носить временный либо устойчивый характер. Степень и формы психологического воздействия определяются целями и мотивами человека. Успешность психологического воздействия зависит от формы противодействия или психологической защиты, выстроенной оппонентом, условий общения, личностных характеристик общающихся людей.

Психологи выделяют способы воздействия человека на человека:

- *Заражение* – бессознательная подверженность человека определенным психическим состояниям, проявляющаяся через передачу эмоционального отношения, настроения, установок (например, аплодисменты в театре). Экспериментально установлена закономерность воздействия механизма заражения на личность: чем выше уровень развития личности, тем менее она подвержена заражению.

- *Внушение* – целенаправленное, бездоказательное эмоционально-волевое воздействие на человека, осуществляемое в словесной или действенной форме, рассчитан-

ное на восприятие без критики. Эффективность внушения зависит от возрастных особенностей людей, физического, эмоционального состояния человека, авторитета внушающего и т.п.

- *Убеждение* – интеллектуальное, аргументированное воздействие на личность, основанное на обращении к ее разуму. Эффективность убеждения зависит от интеллектуальных способностей личности, силы аргументов, особенностей характера участников общения, ситуации и т.п.

- *Подражание* – воспроизведение поведения партнера по общению или группы людей. Наиболее ярко подражание проявляется в подростковом возрасте. Данный механизм основан на референтности, значимости по каким-либо признакам для субъекта лица (группы), которым он подражает.

Интерактивная сторона, предполагающая взаимодействие, наиболее важна для делового общения, так как позволяет эффективно организовать совместную деятельность людей.

### ***Перцептивная сторона общения.***

Позитивный результат общения невозможен без взаимопонимания, которое зависит от адекватности восприятия собеседниками друг друга. Познание людьми друг друга основано на анализе поступков, действий партнера по общению, их эмоциональной оценке.

Восприятие партнера осуществляется путем сравнения с собой, со своими эталонами, мотивами, установками. Таким образом, познавая другого, человек осознает и себя.

Непосредственно в процессе общения людьми используется прием «обратной связи», предполагающий сознательный контроль человеком собственных коммуникативных действий; наблюдение и оценивание реакций партнера на предпринятые действия; изменение в соответствии с этим собственной стратегии поведения.

Обратная связь основывается на умении видеть себя со стороны, с точки зрения партнера, соотносить свои действия с оценками собеседника, выявлять причину определенной реакции партнера и, в случае необходимости, предпринимать действия по ее устранению. Являясь компонентом общения, обратная связь способствует пониманию людьми друг друга.

Психологи выделяют следующие механизмы познания субъекта общения или межличностной перцепции.

*Идентификация* – в переводе с латинского языка – отождествление, уподобление. Способ познания другого человека путем уподобления себя ему. Люди строят предположение о внутреннем мире партнера по общению, мысленно ставя себя на его место.

*Эмпатия* – сопереживание, способность познать эмоциональное состояние другого человека, представить, что переживает собеседник, как оценивает окружающее. Следует дифференцировать эмпатию от отождествления, которое предполагает построение собственного поведения по образу поведения собеседника. Сопереживая другому, человек сохраняет свободу выбора собственного типа поведения.

*Рефлексия* (от латинского *reflexio* – отражение) – способность человека представить, как партнер его понимает.

*Аттракция* – механизм познания, основанный на наличии позитивного чувства к собеседнику. Понимание партнера осуществляется благодаря формированию дружеского, интимно-личностного отношения.

*Каузальная атрибуция* – интерпретация действий, поступков другого человека через выяснение причин поведения.

Существует множество схем причинности, приведем основные, чаще всего встречающиеся:

- личностная атрибуция – причина приписывается конкретному человеку, находится «виновный»;

- обстоятельственная атрибуция – причину видят в неблагоприятно сложившихся обстоятельствах, ситуации;
- стимульная атрибуция – причина заключается в объекте или предмете, на который было направлено действие.

Существуют определенные психологические закономерности в определении человеком причин поведения, так, например, успехи люди, чаще всего приписывают себе, своим способностям, талантам, а неудачи – другим людям, обстоятельствам. Причина зависит и от того, насколько участник сам был задействован в рассматриваемом событии, т.е. являлся его непосредственным участником, был привлечен в качестве свидетеля, наблюдателя, «судьи» и т.п.

Перцептивная сторона общения позволяет человеку познать в процессе общения себя, своего партнера, спрогнозировать его действия, поступки.

### **Контрольные задания**

Приведите пример психологического заражения из своего опыта общения

---



---

В чем сущность теории обмена? \_\_\_\_\_

---



---

Охарактеризуйте типы взаимодействия «кооперация» и «оппозиция» \_\_\_\_\_

---



---



---

## **1.3. Человек как субъект познания**

Познание и взаимное воздействие людей друг на друга являются основными составляющими любой совместной деятельности, результаты которой зависят от того, насколько люди понимают и адекватно воспринимают друг друга. В процессе общения люди по отношению друг другу выступают и как объекты, и как субъекты.

Если в процессе общения достигается взаимопонимание, обеспечивающееся адекватным отражением партнерами друг друга, то говорят о позитивном результате общения. Если же процесс общения перерастает в конфликтную ситуацию, то констатируют отрицательный результат общения, который возникает из-за неадекватного восприятия, неправильной интерпретации информации и многих других причин.

Главным фактором в интерпретации данных о человеке является личный опыт общения, который у каждого индивидуально своеобразен. Кроме этого, партнеры по общению могут преследовать разные цели, что также отрицательно скажется на результате общения.

Общение людей обусловлено системой конкретных общественных отношений и регулируется нормами общественного поведения, таким образом, социальное и личное тесно взаимосвязаны в процессе общения. Средства, используемые для установления контакта в общении, общественные по своему происхождению и индивидуальны по употреблению. Так, речь каждого человека индивидуальна, в то же время она проявление языка – средства связи, созданного обществом.

Как субъект познания окружающих людей человек формируется постепенно, приобретая опыт общения. Согласно мнению психологов, на восприятие человека человеком влияют следующие факторы: место и статус человека в обществе, его классо-

вая принадлежность, роль в процессе производства (профессия, должность), усвоенные моральные, эстетические нормы, уровень интеллекта.

Отражение личностью партнера по общению нельзя рассматривать как неизменное. Развитие личности неразрывно взаимосвязано с развитием представлений об окружающем мире. Мысли, чувства, поступки человека по отношению к окружающим людям свидетельствуют о развитии его личности. Чем больше у человека опыт общения и деятельности, тем более адекватно он воспринимает окружающих его людей. Общеизвестен тот факт, что не существует двух одинаковых людей, следовательно, и процесс восприятия партнера по общению индивидуален.

На адекватность восприятия человеком окружающих влияет возрастной аспект, например, дети практически не могут различать возраст, для них все старше 25 и младше 50 лет взрослые воспринимаются как люди одного возраста.

Понимание человека человеком зависит от качества поступающей информации, так как в процессе общения достаточно часто люди неосознанно передают информацию о себе, основное внимание сосредотачивая на информации, которая является содержанием общения. Рассмотрим подробнее ту часть информации, которая говорит о партнере по общению. Вся информация складывается из признаков–сигналов, одни из которых свидетельствуют о возрасте, поле, расовой, национальной принадлежности. Иногда во внешнем облике человека присутствуют признаки–сигналы, говорящие о его профессии, характере, психологическом состоянии на момент общения.

Признаки–сигналы, составляющие внешний облик человека, могут выполнять в процессе общения как осведомительную, так и регулятивную функцию. Например, признаки, свидетельствующие о душевном волнении, переживании, адекватно воспринятые собеседником, обычно вызывают сочувствие, сопереживание.

Человек воспринимает значительное число информативных признаков, однако, лишь некоторая часть из них оказывает влияние на его дальнейшее поведение, остальные не учитываются. Вместе с тем, если в процессе общения появляются какие-то новые аспекты, то может произойти перераспределение функциональных обязанностей между признаками–сигналами, те, которые ранее выполняли лишь осведомительную функцию, начинают регулировать процесс общения.

Совместная деятельность людей значительно влияет на процесс общения, в частности, на восприятие партнерами друг друга. При сходстве задач и путей их решения, как правило, партнеры по общению выделяют одинаковые сигналы. Например, для двух рабочих, выполняющих одинаковую производственную операцию, важны друг в друге квалифицированные умения и навыки ее выполнения. В случае несовпадения задач, признаки–сигналы, выделяемые как значимые, значительно отличаются по своему содержанию у каждого из общающихся. Для менеджера в работнике важны будут его профессиональные способности, ответственность, пунктуальность, исполнительность, а работник в менеджере будет выделять способности к общению, руководству, компромиссу, а также черты характера, такие, как покладистость, доброта, снисходительность.

На адекватность восприятия поступающих признаков–сигналов влияет субъективное отношение человека к данной информации. Обычно в процессе общения партнер ожидает от собеседника определенной реакции на свои действия. По мнению А.А. Бодалева, данное ожидание и является субъективным выражением объективного факта. В случае если ожидание не совпадает с реальной реакцией, человек начинает анализировать ситуацию общения и воспринимает большее количество признаков–сигналов.

Таким образом, на процесс восприятия человека человеком влияют не только объективные факторы, но и субъективные установки. Адекватность понимания партнера зависит от индивидуального опыта общения, включенности собеседников в совместную деятельность, их социального статуса.

### **Контрольные задания**

Проанализируйте свой опыт общения и перечислите признаки–сигналы, которые Вы выделяете у собеседника в первую очередь \_\_\_\_\_

Какие признаки, по Вашему мнению, выдают в человеке врача, педагога, военного? \_\_\_\_\_

В чем сущность психологической субъективной установки на общение? \_\_\_\_\_

## **1.4. Человек как объект познания**

Физический облик человека характеризуется типом сложения, половыми, возрастными и расовыми особенностями. В повседневном личностном и деловом общении выбор ведущих или превалирующих значимых признаков в облике и поведении собеседника зависит от цели общения.

В межличностном повседневном общении, как правило, прежде всего, учитываются возраст и пол. Если общение реализуется в определенном виде деятельности, то ведущими признаками становятся значимые для этой деятельности особенности поведения человека. Например, опытный врач при приеме пациента учитывает особенности конституции, цвета кожи, дыхания и т.п. В данном виде общения эти признаки доминируют в информационной значимости.

Внешний облик человека составляют следующие функциональные признаки:

- жесты, мимика, пантомимика;
- походка;
- осанка;
- голос;
- речь.

*Осанка* – это привычное положение корпуса и головы, ее функция придавать фигуре человека общий вид. Обычно выделяют прямую, сутуловатую, сгорбленную, вялую, бодрую осанку. В общении по осанке судят, прежде всего, о физическом состоянии человека, о его настроении, трудоспособности.

*Походка* отличается ритмом, скоростью, давлением на поверхность, длиной шага, эластичностью, естественностью. Обычно неестественная походка появляется у человека в состоянии напряжения, скованности. В общении характер походки ассоциируется людьми с физическим состоянием, настроением, психологическим настроением, возрастом, полом.

И. Любин предлагает следующую классификацию походок:

- широкие шаги – человек экстраверт, целеустремленный, предприимчивый;
- короткие, маленькие шаги – человек интроверт, осторожен, расчетлив, скрытен, отличается приспособленчеством, педантичен, малообщителен;
- подчеркнуто широкая и медленная походка – человек демонстрирует свою силу, значение. Если человек ступает тяжело, шаркая – это говорит о его усталости от жизни, это также может быть признаком отсутствия воли или старости;
- мелкие и быстрые шаги – взволнованность, боязливость. Подчеркнутый стук каблуков у женщины свидетельствует о ее несдержанности, бесцеремонности;

- расслабленная походка – снобизм, недостаток самодисциплины. Раскачивание плеч при такой походке является признаком самовлюбленности и эгоизма;
- если человек ставит ноги пятками внутрь, то это говорит о его внимании к окружающему – он все видит и слышит;
- походка на несгибающихся ногах – сила, энергичность;
- стертая изнутри подошва свидетельствует о том, что человек постоянно меняет взгляды;
- раскачивание верхней части корпуса – стиль «силач», обычно больше показной;
- порывистая походка с размахиванием руками означает демонстрацию занятости, скорее нереальной.

*Голосу* человека свойственны следующие характеристики: интонация, тембр, высота, манера произношения. Тембр и высота голоса заданы человеку с рождения, обычно у взрослого эти характеристики мало изменчивы. Интонация и манера произношения могут изменяться сознательно, способами владения данными характеристиками голоса человек обучается в процессе развития. Голос человека непрерывно связан с речью, обычно он и исследуется в контексте речевой выразительности.

В речи человека психологи выделяют собственно лингвистическую и паралингвистическую характеристики. Паралингвистическую характеристику речи составляют интонация, темп, громкость, тон, тембр и паузы речи (подробно данные характеристики будут рассмотрены ниже).

Лингвистические характеристики речи: длина фразы, конструкция предложения, ударение, оговорки, грамматические ошибки, ситуативные заполнители пауз (э-э, м-м и т.п.), использование прилагательных, наклонений глагола, ласкательных суффиксов, жаргонных и нецензурных слов, метафор.

Говоря о характеристике речи, следует отметить, что особенности речи собеседника воспринимаются человеком с точки зрения собственных речевых эталонов, собственной культуры. Также, анализируя речь другого человека, необходимо помнить и о существовании определенных региональных, социальных особенностей речи, таких, как ударение, растягивание гласных, акцент, данные признаки являются особенно информативными при деловом общении.

Помимо вышеперечисленных признаков внешний облик человека состоит из одежды, прически, украшений и других аксессуаров. Данные признаки являются наиболее информативными при первом знакомстве и будут подробнее рассмотрены при анализе формирования первого впечатления.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что, наблюдая внешнюю сторону поведения другого человека, воспринимая его личность, умелый собеседник находит в этом определенное психологическое содержание, правильное использование которого способствует достижению взаимопонимания в любом виде общения.

### ***Контрольные задания***

Оцените, как часто, по сравнению с окружающими Вас людьми, в своей речи Вы используете ситуативные заполнители пауз \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Перечислите основные признаки, характеризующие Вас, как делового человека

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Попробуйте оценить и охарактеризовать собственную походку и походку близких  
Вам людей \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

## Психологический практикум

Данный психологический практикум включает несколько тестов, которые помогут Вам оценить собственные коммуникативные способности. Постарайтесь проанализировать результаты тестов и сделать выводы о том, какие личностные качества необходимо развивать и совершенствовать.

### **Тест "Ваш стиль общения" /24/**

Нам редко удается взглянуть на себя "со стороны", а ведь у каждого человека существует своя излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Данный тест поможет определить Ваш стиль общения. На каждые из двадцати вопросов даны 3 варианта ответов: подчеркните тот, который Вас устраивает.

1. Склонны ли Вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?
  - а) Всегда.
  - б) Иногда.
  - в) Никогда.
2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?
  - а) Внутренне "кипите".
  - б) Сохраняете полное спокойствие.
  - в) Теряете самообладание.
3. Каким считают Вас коллеги?
  - а) Самоуверенным и завистливым.
  - б) Дружелюбным.
  - в) Спокойным и независимым.
4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?
  - а) Примите ее с некоторыми опасениями.
  - б) Согласитесь без колебаний.
  - в) Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?
  - а) Выдадите ему "по первое число".
  - б) Заставите вернуть.
  - в) Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
  - а) Что тебя так задержало?
  - б) Где ты торчишь допоздна?
  - в) Я уж начал(а) волноваться.
7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?
  - а) Стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост".
  - б) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало.
  - в) Мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.
8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - а) Сбалансированными.
  - б) Легкомысленными.
  - в) Крайне жесткими.
9. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?
  - а) Пытаетесь свалить вину на другого.
  - б) Смиряетесь.
  - в) Становитесь впредь осторожнее.



10. Как Вы реагируете на фельетон о случаях распущенности в среде современной молодежи?

- а) Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
- б) Надо создать возможность для молодежи организованно и культурно отдыхать.
- в) И чего мы столько возимся с молодежью?

11. Что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?

- а) И зачем я только на это нервы тратил(а)?
- б) Видно, этот человек начальнику приятнее.
- в) Может быть, мне это удастся в другой раз.

12. Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- а) Страх.
- б) Скуки.
- в) Искреннего удовольствия.

13. Как Вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка, и Вы опоздали на важное совещание?

- а) Будете нервничать во время совещания.
- б) Попытайтесь вызвать снисходительность партнеров.
- в) Огорчитесь.

14. Как Вы относитесь к своим спортивным увлечениям?

- а) Обязательно стараетесь выиграть.
- б) Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
- в) Очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если Вас плохо обслуживают в ресторане?

- а) Стерпите, чтобы избежать скандала.
- б) Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.
- в) Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как Вы поступите, если Вашего ребенка обижают в школе?

- а) Поговорите с учителем.
- б) Устроите скандал родителям ребенка, обидевшего Вашего.
- в) Посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой Вы человек?

- а) Средний.
- б) Самоуверенный.
- в) Пробивной.

18. Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

- а) Простите, это моя вина.
- б) Ничего, пустяки.
- в) А повнимательнее Вы не можете быть?

19. Какова Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?

- а) Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
- б) Надо бы ввести суровые наказания!
- в) Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

20. Какое животное Вы любите?

- а) Тигра.
- б) Домашнюю кошку.
- в) Медведя.

Оценка ответов. Определите Ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если Вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу Вы набрали 0 баллов.

### Баллы за ответ

Позиции (пункты)	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

#### Интерпретация результатов

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы "грееетесь под любым ветерком". И все же побольше решительности Вам не помешает! К критике "снизу" относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики "сверху".

**35—44 балла.** Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике Вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих "верхов", рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, Вы можете пожертвовать интересами окружающих. К критике Вы относитесь двойственно: критику "сверху" принимаете, а критику "снизу" воспринимаете болезненно, порой небрежно. Вы можете преследовать критику "снизу".

Если по семи и более вопросам Вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то Ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что Вам не присущи вспышки агрессивности, просто Вы их тщательно подавляете.

### Тест «Стиль взаимодействия» /25/

Перед Вами 20 утверждений. Оцените по пятибалльной шкале, как часто (5 - наиболее часто) интересующий Вас человек (либо Вы сами) поступает(е) тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми.

- а) Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на приверженность к директивному стилю.
- б) Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.
- в) Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмешательства в действия других людей.
- г) Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

Подсчитайте баллы. В каждой группе можно максимально набрать 25 баллов.

Номер пп.	Действия	Баллы
1	Указывает, что надо делать	5 4 3 2 1
2	Выслушивает мнения других	5 4 3 2 1
3	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5 4 3 2 1
4	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5 4 3 2 1
5	Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать	5 4 3 2 1
6	Обучает других работать	5 4 3 2 1
7	Советуется с другими	5 4 3 2 1
8	Не мешает другим работать	5 4 3 2 1
9	Указывает, когда надо делать работу	5 4 3 2 1
10	Учитывает успехи других	5 4 3 2 1
11	Поддерживает инициативу	5 4 3 2 1
12	Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими	5 4 3 2 1
13	Показывает, как надо работать	5 4 3 2 1
14	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3 2 1
15	Внимательно выслушивает собеседников	5 4 3 2 1
16	Если вмешивается в дела других, то по-деловому	5 4 3 2 1
17	Не разделяет мнения других	5 4 3 2 1
18	Прилагает усилия с целью улаживания разногласий	5 4 3 2 1
19	Старается улаживать разногласия	5 4 3 2 1
20	Считает, что каждый должен применять свой талант, как может	5 4 3 2 1

**20 и более баллов** свидетельствуют о том, что человек привержен к стилям *а*, *б*, *в* или *г*.

**12—14 баллов** означают, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

**Общий показатель** (по всему тесту) в **70—80 баллов** свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми.

**Показатель в 30—40 баллов** говорит о пассивности человека в групповой деятельности.

### **Тест "Общительный ли Вы человек?"**

Этот тест позволит Вам определить уровень Вашей коммуникабельности, разобраться в особенностях своего стиля общения.

1. Если Вас пригласил в гости человек, которому вы не симпатизируете, то примете ли Вы это приглашение?

- а) Да.
- б) Только в исключительных случаях.
- в) Нет.

2. Представьте себе, что в гостях Вы вынуждены сидеть около человека, которого Вы считаете своим врагом. Как Вы себя поведете?

- а) Не буду обращать на него внимания.
- б) Буду отвечать только на его вопросы.
- в) Попытаюсь завязать с ним непринужденный разговор.

3. Вы только что собрались зайти в одну квартиру, но внезапно слышите, что там возник семейный спор. Что Вы сделаете?

- а) Все-таки позвоню.
  - б) Подожду, пока спор прекратится.
  - в) Уйду.
4. Что Вы сделаете, если в гостях вам предложат блюдо, которое Вы не любите?
- а) Несмотря на отвращение, съем его.
  - б) Скажу хозяевам, что не могу его есть.
  - в) Пожалуюсь на отсутствие аппетита.
5. Какой бутерброд Вы обычно выбираете?
- а) Самый лучший.
  - б) Самый маленький.
  - в) Ближайший ко мне.
6. Что Вы предпримете в том случае, если в компании внезапно наступил перерыв в разговоре?
- а) Подожду до тех пор, пока кто-нибудь не начнет разговор на новую тему.
  - б) Сам найду какую-нибудь тему.
7. Представьте, что Вы на работе или где-нибудь еще попали в неприятное положение. Расскажите ли Вы об этом своим знакомым?
- а) Обязательно.
  - б) Только друзьям.
  - в) Не скажу ни одному человеку.
8. Добавляете ли Вы что-нибудь от себя в рассказы, которые слышали от других?
- а) Да.
  - б) С очень незначительными "улучшениями".
  - в) Почти нет.
9. Носите ли Вы с собой фотографию любимого человека и показываете ли Вы ее друзьям?
- а) Да.
  - б) Иногда.
  - в) Никогда.
10. Что Вы делаете, если, будучи в компании, не понимаете рассказанного анекдота?
- а) Смеюсь вместе со всеми.
  - б) Остаюсь серьезным.
  - в) Прошу, чтобы кто-нибудь объяснил мне суть анекдота.
11. Что Вы предпринимаете, если, будучи в компании, начинаете ощущать резкую головную боль?
- а) Тихо терплю.
  - б) Прошу таблетку от головной боли.
  - в) Иду домой.
12. Что Вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по телевизору сейчас начнется передача, которая интересует только Вас?
- а) Прошу, чтобы хозяин включил телевизор.
  - б) Смотрю ее в соседней комнате, чтобы не помешать остальным гостям.
  - в) Отказываюсь от просмотра передачи.
13. Вы находитесь в гостях. Какая ситуация для Вас более комфортна?
- а) Когда развлекаю гостей.
  - б) Когда меня развлекают другие.
14. Обладаете ли Вы привычкой заранее решать, как долго сможете оставаться в гостях?
- а) Нет.
  - б) Иногда.
  - в) Да.

15. Корреспондент газеты взял у Вас интервью. Какова Ваша реакция?
- Доволен, если это интервью напечатают.
  - Хотел бы, чтобы это было уже в прошлом.
  - Мне это совсем безразлично.
16. Смогли бы Вы беспристрастно отнестись к людям, которых терпеть не можете?
- Безусловно.
  - Только в виде исключения.
  - Не задумывался над этим вопросом.
17. Соглашаетесь ли Вы с мнением других людей, если оно справедливо, но для Вас неблагоприятно?
- Не всегда.
  - Если только оно подтверждает мое мнение.
  - А зачем, собственно говоря, это делать?
18. Когда Вы прекращаете спорить?
- Чем скорее, тем лучше.
  - Когда этот спор не имеет никакого смысла.
  - После того, как я убедил своего оппонента.
19. Если Вы знаете наизусть стихи, то будете ли читать их в обществе?
- С удовольствием.
  - Если об этом попросят.
  - Ни в коем случае.
20. Представьте себе, что Вы живете во времена графа Монте-Кристо, сидите в подземной тюрьме и внезапно узнаете, что в соседней камере заключен Ваш злейший враг. Начнете ли Вы с ним перестукиваться?
- Как можно скорее.
  - Когда не смогу больше терпеть одиночества.
  - Никогда.
21. Есть ли у Вас обыкновение встречать Новый год на главной площади города?
- Да.
  - Нет.
  - Под Новый год я обычно сплю.

#### Баллы за ответ

Позиции (пункты)	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	20	0	5	10	0	5	30	15	0	0
б	5	5	10	0	5	15	5	5	5	5
в	0	25	0	5	10	-	0	0	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
5	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5
10	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0
0	10	2	15	5	0	0	10	10	0	10

#### Интерпретация результатов.

В результате подсчета баллов Вы можете отнести себя к одной из следующих групп:  
**280—300 баллов.** Возникает подозрение, что Вы не всегда внимательно читали поставленные вопросы или не всегда искренне на них отвечали. Проверьте-ка себя еще раз.

**200—280 баллов.** Вы можете быть довольны собой, по крайней мере, тем, что касается общественных способностей. Вы охотно проводите свободное время среди людей и в любом обществе являетесь желанным гостем и собеседником. Вы обладаете

живым умом, впечатлительны, хороший слушатель и рассказчик. Эти и некоторые другие способности часто делают Вас душой компании.

**100—200 баллов.** Ваше отношение к общественной жизни нелегко определить. С одной стороны, Вы обладаете свойствами и наклонностями, которые делают Вас приятным для общества человеком, с другой — прочие качества Вашего характера как бы затеяют первые. В целом Вы можете чувствовать себя вполне удовлетворительно в обществе, хотя Вам не всегда легко удастся приспособиться к окружающим. Однако в обществе, в окружении людей, которым Вы симпатизируете, Вы часто проводите очень приятные часы.

**50—100 баллов.** Вам нужно признаться в том, что, как правило, Вы любите одиночество и в узком семейном или дружеском кругу чувствуете себя значительно лучше, чем в большой компании. Что ж, многие знаменитые люди, вошедшие в историю, нередко принадлежали к этой категории людей.

**0—50 баллов.** Вы слишком замкнуты и живете, избегая общества других людей. Советуем Вам быть пообщительнее: это необходимо, в первую очередь, именно для Вас самих.

## 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 2.1. Характеристика делового общения. Уровни общения

Деловое общение можно определить как общение, включенное в профессиональную либо просто совместную деятельность людей, целью которого является разрешение проблем, возникающих в этой деятельности. Умение вести себя с людьми надлежащим образом является важнейшим фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы прошлого столетия заметил, что успехи человека в его финансовых делах на пятнадцать процентов зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать основные принципы делового общения.

Начнем анализ делового общения с определения его уровней. В психологии существует несколько классификаций уровней общения, приведем наиболее популярные.

Классификация уровней общения Э. Берна:

1. *«Ноль общения»* - представляет собой уход в себя, отказ от взаимодействия с окружающими.

2. *Ритуалы* – формализованные варианты общения, которые определяют принятые в обществе этические нормы. Например, на вопрос «Как у Вас дела», не следует подробно отвечать, перечисляя события своей жизни. Данный формализованный вопрос предполагает такой же формализованный ответ типа «нормально», «не плохо» и т.п.

3. *Работа* – общение во время трудовой, профессиональной деятельности человека.

4. *Развлечения* – неформальные разговоры на темы, установленные нормами межличностного взаимодействия в конкретной ситуации.

5. *Игры* – ситуации общения, в которых люди выполняют определенные роли, обусловленные спецификой ситуации общения и статусом собеседников (например, начальник – подчиненный, продавец – клиент и т.п.).

6. *Близость* – высший уровень общения – человек открыт, искренен, бескорыстен, он полностью готов к взаимодействию с партнером по общению, сочувствию, сопереживанию, эмпатии.

Классификация уровней общения В.Н. Сагатовского:

1. *Манипулирование* – отношение к собеседнику как к средству достижения своих целей.

2. *Рефлексивные игры* – взаимодействие партнеров по общению, построенное на признании целей и интересов другой стороны и направленное на то, чтобы показать их несостоятельность и нецелесообразность.

3. *Правовое общение* – общение, осуществляемое на основе норм и правил, признанных всеми его участниками.

4. *Нравственное общение* – осуществляется на основе единения внутренних, духовных ценностей.

Уровень общения собеседников зависит от их личностных особенностей, целей, способов и средств общения. Если человек не способен учитывать позицию собеседника, то в большинстве случаев возникает «конфликт уровней общения», то есть уровень, выбранный для общения одним из партнеров, не совпадает с уровнем общения, выбранным другим, в таком случае вероятность нахождения взаимопонимания и успешный финал общения маловероятны.

Огромное влияние на итог общения оказывают личностные качества участвующих в нем людей. Личность обладает индивидуальными чертами и качествами: интеллектуальными, нравственными, эмоциональными, волевыми. Данные качества формируются в процессе социализации под воздействием общества в целом, семьи, референтной группы. В общении важное значение приобретает знание и учет наиболее типичных черт поведения людей, свойств их характера и моральных качеств. Деловое общение должно строиться на основе таких моральных качеств личности, как честность, скромность, совесть, достоинство и других, придающих деловым отношениям нравственный характер. На характер протекания процесса общения оказывает влияние темперамент его участников.

Традиционно в психологии выделяют четыре типа темперамента. *Сангвиник* – жизнерадостный, энергичный, инициативный, такой человек легко контактирует с людьми, умеет контролировать свои эмоции, способен быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.

*Флегматик* – уравновешенный, медлительный, ему сложно приспособиться к новым видам деятельности, к новой обстановке, тяжело переключиться с одной темы обсуждения на другую. Положительные качества флегматика следующие: он всегда доводит начатое дело до конца, его настроение мало изменчиво, обычно ровное и спокойное.

*Холерик* – активный, предприимчивый, работоспособный человек, вместе с тем подвержен сменам настроения, эмоциональным срывам, может быть несдержан в выражениях, резок, легко переключается с одной деятельности на другую, но часто, сталкиваясь с трудностями, бросает начатое дело, не доводя до конца.

*Меланхолик* – впечатлительный, высоко эмоциональный человек, подверженный часто отрицательным эмоциям, мало предрасположен к активному общению. В сложных ситуациях может растеряться, потерять самообладание, однако, в спокойной обстановке достаточно хорошо справляется со своими обязанностями.

Швейцарский психолог Карл Юнг предложил классификацию личностей на экстравертов и интровертов, согласно которой экстравертов характеризует ориентация на внешний мир и слабое внимание к своим внутренним проблемам, а интроверты, наоборот, ориентированы на себя, свой внутренний мир, их мало волнуют общественные процессы, они склонны к самоанализу, замкнутости.

Приведенные выше типы темперамента достаточно редко встречаются в описанном, так называемом, «чистом виде». В реальной жизни иногда достаточно сложно определить тип темперамента, поэтому в современной психологии для классификации личностных черт применяется метод Майерс – Бриггс. Тип людей по этому методу

определяется путем выбора черт человека из каждой пары доминантных черт по четырем категориям.

1. Экстраверты (*E*) направляют свою энергию на внешний мир. Они говорят и действуют. Интроверты (*I*) любят подумать, прежде чем что-либо предпринять. Они предпочитают работу, которая требует спокойной умственной активности.

2. Сенситивы (*S*) – это люди, которые активно используют свои органы чувств для сбора информации. Они реалистичны и прекрасно ориентируются в деталях и подробностях этого мира. Интуитивы (*N*), наоборот, видят глубокий смысл и широкие возможности развертывания той или иной ситуации, поскольку оценивают мир с помощью своего воображения.

3. Логики (*T*) делают рациональные, логические выводы. Они легко могут выявить, что правильно, а что неправильно, они анализируют. Эмоционалы (*F*) принимают решения на основе своих чувств, а эти чувства, в свою очередь, базируются на системе их ценностей. Они тактичны, сострадательны, склонны к благотворительности, дипломатичны.

4. Рационалы (*J*) ведут упорядоченную и организованную жизнь; чем больше событий они могут контролировать в своей жизни, тем для них лучше. Иррационалы (*P*) отличаются спонтанными реакциями, приветствуют новый опыт.

Умение понять человека, уловить его слабости, промахи, выявить достоинства его позиции – все это во многом определяет успех в общении.

Е.С. Яхонтова выделяет закономерности, определяющие процессы межличностных взаимоотношений, которые необходимо знать и учитывать при выработке стратегии в деловом общении:

1 зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур;

2 неадекватность отражения человека человеком, обусловленная тем, что человек слишком сложен, он осознанно и неосознанно защищает от попыток раскрыть его особенности и возможности, иногда он не способен предоставить о себе информацию, потому что недостаточно знает себя;

3 неадекватность самооценки;

4 расщепление смысла информации и его причины:

а) различное толкование информации из-за субъективного значения слов;

б) различия в образовании, интеллектуальном развитии, потребностях, психическом состоянии общающихся людей;

5 самосохранение (сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства);

6 компенсация, когда недостаток одних качеств компенсируется сознательно или бессознательно другими.

### **Контрольные задания**

Используя типологию Майерса – Бриггса попробуйте отнести себя к какому-либо из вышеописанных типов, приведите критерии оценки \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

К какому типу темперамента Вы себя относите и почему? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 2.2. Барьеры общения

В своей каждый человек попадал в такую ситуацию, когда его слова, действия не понимались собеседником, он как бы защищался от передаваемой ему информации. Примером может служить непонимание родителей просьбы ребенка о дорогой покупке и многие другие жизненные ситуации.

Данный факт с точки зрения психологии может быть объяснен следующим. Коммуникация предполагает влияние, которое в случае положительного результата общения приводит к каким-либо изменениям в поведении, представлениях собеседника. Однако не каждый человек стремится к этим изменениям, и соответственно он будет защищаться от передаваемой информации.

Всю поступающую извне информацию человек условно разделяет на позитивную, полезную для него, и негативную, от которой он и пытается защитить свою психику.

Механизмы непонимания впервые в психологии были описаны Б. Поршневым. Согласно его мнению, речь – это средство и способ внушения (суггестии). Любой говорящий человек внушает, однако, не любое словесное выражение воспринимается собеседником как правильное, позитивное. В большинстве случаев в ответ на внушение возникает встречная психологическая активность, названная автором контрсуггестией или противовнушением. Контрсуггестия предполагает использование определенных способов защиты от речевого воздействия собеседника и является основной причиной возникновения коммуникационных барьеров.

Б. Поршнев выделил три вида контрсуггестии:

1. *Избегание* – это уклонение от контактов с партнером по общению, избегание источников негативного воздействия. Поведение такого человека можно охарактеризовать следующим образом: он не смотрит на собеседника, невнимателен, не слушает, использует любую причину, чтобы уклониться от общения. Данный вид контрсуггестии может проявляться не только по отношению к людям, но и по отношению к ситуациям общения (например, выключение телевизора, с «тяжелой» для психологического состояния программой, отмена деловых и личных встреч и т.п.).

2. *Авторитет* – данный вид противовнушения основан на разделении всех потенциальных собеседников на авторитетных (положительных) и неавторитетных (отрицательных). Соответственно данному распределению человек доверяет первым и не доверяет вторым. Присвоение статуса авторитетного лица конкретному человеку может зависеть от разных факторов: социального положения, уровня образования, жизненной позиции. Критерии отбора авторитетных людей у каждого человека индивидуальны и определяются личным опытом. Добиться положительных результатов в общении можно только в том случае, когда вы знаете, по каким критериям оценивает людей ваш собеседник.

3. *Непонимание* – может быть психологического плана, когда человек защищается от негативной информации, а может быть естественное непонимание, например, из-за слишком сложно излагаемой информации.

Причины недопонимания могут быть различными. Опытный собеседник должен уметь вовремя распознать действующее противовнушение и по возможности его нейтрализовать. Г.В. Бороздина предлагает некоторые приемы преодоления контрсуггестии.

- Прием «нейтральной фразы» - в начале выступления произносится фраза, не связанная с основной темой, но по определенным причинам значимая для всех присутствующих людей и способная «собрать» их внимание.

- Прием «завлечения» - говорящий некоторые фразы произносит трудновоспринимаемым образом (например, слишком тихо, быстро и невнятно). В данной ситуации

слушающему приходится прилагать определенные усилия, чтобы понять говорящего и таким образом происходит концентрация внимания на излагаемой информации.

- Прием установления зрительного контакта – как правило, используется педагогами, суть данного приема состоит в пристальном фиксированном взгляде на одном человеке или группе людей.

- Прием «изоляции» - устранение внешних факторов воздействия на слушающего. Например, выключение телевизора или магнитофона.

- Прием «навязывание ритма» - данный прием основан на постоянном изменении характеристик речи во время выступления. Общеизвестно, что монотонная речь достаточно быстро вызывает утомление, и слушающие перестают слушать, отвлекаются, постоянное изменение речевых характеристик способствует поддержанию внимания.

- Приемы «акцентировки» - могут быть прямыми и косвенными. Прямая акцентировка представляет собой использование в речи служебных фраз типа: «прошу обратить внимание...», «следует особо подчеркнуть...» и т.п. Косвенная акцентировка - это выделение из произносимого текста особо значимых фраз посредством контраста (например, слишком громко).

Н.И. Шевандрин выделяет три формы коммуникативных барьеров:

1. барьеры понимания:

- фонетические барьеры (невыразительная, слишком быстрая или медленная речь, наличие в речи большого количества звуков-паразитов);
- стилистические барьеры (несоответствие стиля говорящего и ситуации общения, стиля общения и психологического состояния собеседников);
- семантические барьеры (различия в значениях слов);
- логические барьеры (непонятная или недоступная логика изложения информации, доказательств);

2. барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные, профессиональные, личностные особенности, которые приводят к разной интерпретации употребляемых в общении слов либо информации в целом);

3. барьеры отношения (антипатия, недоверие к собеседнику распространяется на передаваемую им информацию).

Понимание передаваемой в общении информации во многом зависит от ее соответствия внутренним человеческим факторам, таким, как потребности, мотивы, цели, установки, особенности характера.

*Потребность* – это состояние нужды личности в чем-то, необходимом для ее существования. Осознанная потребность становится желанием, чем сильнее желание, тем энергичнее человек будет добиваться его выполнения.

А. Маслоу выделил следующую структуру потребностей от низшего уровня к высшему:

1. физиологические (органические) потребности: в отдыхе, сне, пище, воде, сексе, данные потребности называют первичными, стимул к их удовлетворению – деньги;

2. потребности в безопасности и самозащите (работа, зарплата, социальное страхование, пенсия);

3. потребности в принадлежности и любви реализуются через эмоциональную поддержку, привязанность, симпатии, любовь;

4. потребности в уважении и самоуважении (авторитет, успешность в деятельности, признание и т.п.);

5. потребность в самоактуализации – высший уровень потребностей, реализуется достижением высокого уровня личностного развития.

Зная потребности своего собеседника, вы сможете грамотно выстроить тактику общения с ним.

*Мотивация* – совокупность мотивов, выступающих в качестве средств удовлетворения потребностей. Дополнительная мотивация поведения человека извне способствует более эффективной и результативной деятельности. Наиболее действенные мотивы – это благодарность, поощрение (моральное и материальное), выражение сочувствия, сопереживание.

*Цель* – это то, ради чего человек вступает в общение, к сожалению, цели собеседников не всегда совпадают. В случае несовпадения целей общения достаточно сложно достичь взаимопонимания. Вступая в общение, иногда люди скрывают истинные цели, что приводит к недопониманию.

*Установка* – неосознанная психологическая готовность к определенному типу поведения или действию. Установки формируются на основе личного опыта и под воздействием окружающих или ситуации. Ю.А. Фомин выделяет следующие виды установок в деловом общении:

- на личность самого собеседника (если бы это говорил кто-то другой, это бы воспринималось иначе);
- на суть беседы («в это невозможно поверить», «так выражаться недопустимо»);
- на обстоятельства разговора («сейчас не место и не время для подобных рассуждений»).

Установки могут быть отрицательными и положительными. Отрицательные установки приводят к субъективному пониманию, неадекватному восприятию получаемой информации. Положительные установки, наоборот, способствуют взаимопониманию, открытому общению. В любом случае необходимо стремиться к формированию положительной установки у собеседника.

### **Контрольные задания**

Какие виды контрсуггестии Вы чаще всего используете в межличностном общении? \_\_\_\_\_

Какие коммуникативные барьеры наиболее часто возникают в деловом общении в Вашей организации и почему? \_\_\_\_\_

Какова, на Ваш взгляд, роль положительной установки при первом знакомстве с человеком? \_\_\_\_\_

## **2.3. Эффективность слушания в деловом общении**

Одной из основных причин недопонимания является неумение выслушать собеседника. Умение слушать является одним из важнейших для делового человека. Итак, почему же люди не слушают друг друга? П. Томсон выделяет следующие причины неслушания:

- уровень интереса: собеседника не интересует обсуждаемая тема;
- отвлекающие факторы (например, музыка, телевизор, телефон и т.п.);
- внутренний разговор с самим собой;
- манера собеседника говорить (слишком сложный язык, слишком быстрый или медленный темп речи, монотонность);
- желание высказаться самому;
- несоответствие жестов и мимики произносимым словам, что приводит к восприятию собеседника как неискреннего, и, как следствие, его перестают слушать;

- неспособность говорящего смотреть в глаза слушающим;
- защита от негативной информации (например, критики).
- привычки и стереотипы (например, если человек воспитывался в семье, где не принято обращать внимание друг на друга);

Однако приведенный перечень причин неслушания не является исчерпывающим, к нему следует добавить еще некоторые, например, отставание слова от мысли. Психологический механизм данной причины заключается в том, что человек думает быстрее, чем говорит. Достаточно часто в реальной ситуации общения мы заранее знаем, что скажет нам собеседник, и, как следствие, теряем интерес к нему и передаваемой информации, таким образом, нарушается процесс внимательного восприятия.

Стремление дать собеседнику желательный для него ответ также не способствует эффективному слушанию, то есть вместо того, чтобы внимательно слушать, человек начинает думать, какой ответ в данной ситуации станет наиболее благоприятным, будет воспринят положительно.

Психологи особенно часто акцентируют внимание на такой причине невнимательного слушания, как негативные эмоции, взаимные антипатии собеседников. Как правило, если собеседник нам не нравится, вызывает раздражение, мы не слушаем передаваемую им информацию, а оцениваем его самого как личность.

Также на эффективность слушания влияет расхождение во мнениях у собеседников. Несовпадение воспринимаемой информации собственной точке зрения, личной позиции не приводит к внимательному слушанию.

Из приведенной информации можно сделать вывод о том, что для успешности делового общения следует внимательно воспринимать информацию собеседника, для чего исключить возможные отвлекающие факторы, а также негативные психологические установки. Приведем несколько советов и упражнений для повышения эффективности слушания.

#### *Десять правил эффективного слушания К. Девиса*

1. Перестаньте говорить, невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься! Создайте у человека ощущение свободы.
3. Покажите говорящему, что Вы готовы слушать! Продемонстрируйте заинтересованность в информации, старайтесь ее понять и не ищите поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги и т.п.
5. Сопереживайте говорящему! Постарайтесь войти в его состояние.
6. Будьте терпеливы. Не экономьте времени, не прерывайте говорящего, не порывайтесь уйти.
7. Сдерживайте свои эмоции. Помните: рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не спорьте, не порывайтесь критиковать, перебивать говорящего. Это вынуждает его занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает, что Вы его слушаете.
10. Перестаньте говорить!

Мадэлин Беркли-Ален выделяет следующие характеристики «идеального» слушателя:

- пытливый ум и «открытое сердце»;
- умение улавливать новые мысли и идеи, соотнося услышанное с уже известным;
- способность сосредотачиваться и слушать «всем своим существом»;
- умение «слушать сердцем», без предубеждений, не осуждая говорящего;
- осознание процесса, сознательный отказ слепо «следовать за толпой»;
- умение осознанно воспринимать происходящее и оценивать возможности развития ситуации, способность не упускать важные детали;

- направленность на восприятие новых идей, методов и способов, улавливание «сути»;
- способность быть начеку, подчеркивая, проясняя, соглашаясь или дополняя, - ведь в мире нет двух людей, которые бы слушали одинаково;
- склонность к интроспекции, способность и стремление к критической проверке, пониманию и трансформации своих собственных ценностей, психологических установок и отношения к самому себе и другим людям;
- сосредоточенность на идеях и замыслах говорящего с помощью своих ощущений, чувств и интуиции.

#### *Способы совершенствования навыков слушания*

1. Стремитесь выделить в услышанной информации интересное и полезное лично Вам. В любом общении всегда присутствует нечто, что может Вам в дальнейшем пригодиться, поэтому анализируйте и сортируйте информацию.
2. Старайтесь завладеть инициативой. Определите, что известно говорящему, продемонстрируйте свою сосредоточенность, демонстрируйте интерес и внимание.
3. Сосредоточьте внимание на основных мыслях, тезисах речи собеседника. Старайтесь распознать основные приемы построения речи, отделяйте факты от принципов, доказательства от домыслов, фиксируйте правомочность приведенных примеров.
4. Составляйте краткие записи – конспекты. Запишите основные положения выступления, затем Вы сможете их детально проанализировать и выделить действительно то, с чем Вы не согласны.
5. Старайтесь не отвлекаться на внешние обстоятельства, займите удобное место, где Вам будет видно и слышно, и будет наименьшее количество раздражающих факторов.
6. Подготовьтесь к общению, просмотрите имеющиеся материалы по обсуждаемой проблеме заранее, сформулируйте свою точку зрения.
7. Воздерживайтесь от критики и возражений, не позволяйте возобладать эмоциям. Выделяйте в речи оппонента высказывания, рассчитанные на негативный эмоциональный отклик, и анализируйте, для чего они используются. Старайтесь не критиковать до тех пор, пока не поймете, на чем делает акцент говорящий. Формулируйте свои возражения в виде вопросов.
8. Чтобы уточнить правильность понимания информации, задавайте вопросы собеседнику. Уточните значения слов, понятий, формулировок.
9. Резюмируйте сказанное собеседником, определите, насколько ему удалось обосновать свои положения, и насколько Вы с ним согласны.
10. Совершенствуйте опыт слушания. Не упускайте возможности развивать свои умения, старайтесь конспектировать и слушать малопонятный материал, посещайте собрания, конференции, участвуйте в максимальном количестве деловых бесед, совещаний.
11. Анализируйте невербальное поведение собеседника, учитесь распознавать смысл применяемых им жестов, поз, мимических движений.
12. Оценивайте и анализируйте информацию, а не личность говорящего человека, ведь содержание сообщения намного важнее внешнего вида человека, его говорившего.
13. Будьте внимательны, создайте при помощи своего невербального поведения атмосферу доверия, сопереживания, это поможет говорящему сосредоточиться и будет способствовать позитивному восприятию.
14. Не перебивайте, не пререкайтесь с собеседником, не навязывайте свои советы, это характеризует человека невоспитанного, невыдержанного и не способствует достижению положительного результата общения.

В заключение данного параграфа хотелось бы проанализировать проблему слушания с точки зрения говорящего человека и привести характеристику типов слушателей Мадэлин Беркли-Ален.

*Симулянт.* Слушатели иногда симулируют внимание, то есть делают вид, что слушают. Причиной симулирования чаще всего является желание угодить говорящему. Такие люди бывают настолько поглощены своей ролью, не отрывают глаз от говорящего, жестами демонстрируют внимание, кивают в знак согласия, что вскоре теряют способность вообще воспринимать что-либо.

*Зависимый слушатель.* Люди данного типа попадают под влияние говорящего и становятся зависимыми от его желаний и чувств, его мнения. Они поглощены тем, как слушают и реагируют на говорящего человека, что приводит к утере сути сказанного. Они стремятся произвести положительное впечатление и не уделяют внимание содержанию и пониманию информации.

*Перебивала.* Такие люди постоянно перебивают собеседника, они боятся забыть то, что хотели сказать. В своем поведении они не учитывают потребностей говорящего, не пытаются осознать сказанное им.

*Слушатель, погруженный в себя.* Эти слушатели, вместо того, чтобы уделить внимание содержанию разговора, озабочены собственными проблемами. Они часто теряют нить разговора, концентрируются на себе, ведут внутренний монолог. Их взгляд может быть направлен на говорящего, но он рассеян, отвлечен.

*Слушатель-интеллектуал.* Данный тип людей слушает разумом, причем лишь то, что они хотят слышать, отбрасывая все остальное, они пренебрегают эмоциональным и невербальным аспектами поведения говорящего. Они слушают выборочно, заботясь о том, чтобы услышанное не нарушило их внутреннего равновесия, они часто упускают глубокое значение сказанного.

Охарактеризуйте себя как слушателя в следующих ситуациях:

а) на лекции \_\_\_\_\_

б) при разговоре с родителями по вопросу, ответ на который Вы уже знаете \_\_\_\_\_

в) во время совещания у Вашего начальника \_\_\_\_\_

г) при телефонном разговоре с близкой подругой (другом) \_\_\_\_\_

Попробуйте определить, какой процент информации Вами утрачивается, не воспринимается в каждой из перечисленных ситуаций: а) \_\_\_\_\_, б) \_\_\_\_\_, в) \_\_\_\_\_, г) \_\_\_\_\_.

Составьте портрет идеального для Вас слушателя \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Почему Вы выбрали именно эти характеристики? \_\_\_\_\_

## 2.4. Первое впечатление, самопрезентация и имидж человека

Любое общение двух ранее незнакомых людей начинается с формирования первого впечатления друг о друге. С точки зрения психологии, первое впечатление – это сложный психологический феномен, включающий чувственный, логический и эмоцио-

нальный компонент. Первое впечатление включает оценочные суждения, особенности внешнего вида, поведения человека, как осознанные, так и не осознанные.

В ситуации общения незнакомых людей феномен первого впечатления формируется в любом случае, вне зависимости от наличия установки на его возникновение. Самое главное значение при формировании первого впечатления о человеке играют его внешний облик и яркие особенности поведения.

При формировании первого впечатления психологи значительную роль отводят так называемому «феномену красоты». Суть данного феномена в том, что привлекательным и красивым людям в самом начале знакомства с ними приписываются положительные личностные характеристики. Данная тенденция сохраняется вне зависимости от возраста, пола, социального статуса общающихся людей и подтверждается различными психологическими исследованиями.

Кроме этого, в формировании первого впечатления значение имеют телосложение, конституция человека. Психологами доказано, что полные люди в большинстве случаев воспринимаются старше своего возраста, кроме этого им приписываются такие характеристики, как добрый, болтливый, несильный. Сильно худые люди характеризуются как нервные, подозрительные, скрытные, жадные, и, как правило, моложе своего реального возраста.

Следует подчеркнуть и особое значение, которое занимают невербальные средства общения при формировании первого впечатления. Например, типичная поза часто характеризует пристрастия человека, взгляд говорит об искренности или скрытности. Обильно жестикулирующий человек может показаться собеседнику несдержанным.

Готовясь к деловой встрече, особое внимание следует уделять своей речи и голосу. Напряжение в голосе может выдать волнение, либо характеризовать Вашу неискренность. Многословие некоторыми людьми также может быть воспринято негативно. Речь человека всегда считалась показателем интеллекта, поэтому для важных встреч старайтесь продумывать свои высказывания заранее.

В российской культуре до сегодняшнего дня сохранилась тенденция «встречать по одежке». Исследования показывают, что оценивают потенциальных клиентов прежде всего по внешнему виду. Старайтесь, чтобы Ваша одежда, прежде всего, всегда была чистой и аккуратной – это «лицо» делового человека.

На формирование первого впечатления оказывает влияние время получения информации о потенциальном собеседнике: до или после первой встречи. Информация, полученная до общения, может сформировать определенную установку на отношение к человеку и будет способствовать несколько неадекватному его восприятию.

Очень важно выбрать правильную дистанцию общения с собеседником. Изучением пространственных особенностей общения занимается наука – проксемика, основоположником которой является Э. Холл.

Основной теорией его учения выступает положение о том, что для определенного вида общения характерна та или иная дистанция между людьми. Для американской культуры Э. Холл выделил четыре дистанции, в каждой из которых две фазы:

1. *Интимная* дистанция. Близкая фаза – непосредственный контакт, далекая – 15 – 45 сантиметров. На этой дистанции осуществляется близкое, интимное общение, предполагающее взаимные касания, контакт глаз и т.п.

2. *Личная* дистанция. Близкая фаза – 45 – 75 см, далекая – 75 – 120 см. Данная дистанция служит личностному общению давно знакомых, близких людей. Цели общения на такой дистанции личностные.

3. *Социальная* дистанция. Близкая фаза – 120 – 210 см. Это основная дистанция для делового общения. Далекая фаза – 210 – 360 см предполагает возможность увидеть человека во весь рост, в деловом общении часто используется при проведении официальных мероприятий.

4. *Публичная дистанция.* Близкая фаза 350 – 750 см, далекая – более 750 см. На публичной дистанции проводятся конференции, собрания, митинги.

Дистанция в общении устанавливается благодаря обратной связи, которую, в свою очередь, определяет ряд факторов. Для интимной и личностной зон огромное значение имеют кинестетические факторы: прикосновения, запах, тепло, а также возможность видеть мелкие детали лица. Социальная дистанция позволяет видеть либо всего человека, либо часть, но на данной дистанции основная цель зафиксировать жесты, мимику, типичную позу. Публичная дистанция предполагает возможность воспринимать несколько человек, однако, в этом случае затруднено четкое восприятие отдельных мелких движений.

Выделенные дистанции общения для американской культуры не совсем соответствуют русскому общению, что было подтверждено исследованиями А.А. Леонтьева и его учеников. Приведем некоторые проксемические закономерности для русской культуры.

Личностная дистанция (непринужденный разговор в домашней обстановке) для сидящих в среднем составила 120 см. Вместе с тем между молодыми женщинами это расстояние уменьшается до 55 – 100 см и увеличивается между молодой и пожилой женщиной до 125 – 130 см. Личностная дистанция между двумя мужчинами в среднем составила 70 – 155 см. Интересны различия в личностной дистанции для стоящих людей в среднем это те же 120 см, однако, две молодые женщины стоят на расстоянии 30 – 100 см, молодая и пожилая – 120 – 125 см, два мужчины независимо от возраста – 120 – 175 см, а мужчина и женщина 30 – 120 см.

Попытки исследователей определить русскую социальную дистанцию не увенчались успехом, так как показали разброс от 30 до 840 см. Вот некоторые особенности, выделенные А.А. Леонтьевым. Посторонние, малознакомые люди стоят дальше друг от друга, чем друзья и родственники. Расстояние между двумя мужчинами не зависит от характера их взаимоотношений, а между мужчиной и женщиной или двумя женщинами зависит. Люди одного возраста стоят друг к другу ближе, чем разновозрастные пары и чем люди средних лет. Посторонние мужчины стоят ближе, чем малознакомые женщины. Кроме этого, в исследовании было выяснено значение для русской дистанции общения таких факторов, как социальный престиж, интра-, экстравертированность общающихся людей, объем и содержание общения.

Определенное значение на выбор дистанции оказывают и размеры помещения, в котором осуществляется общение. Уменьшение дистанции вызывает эффект доверия, поэтому не следует назначать первую встречу с человеком в большом, просторном помещении.

#### *Самопрезентация в общении*

Самопрезентация представляет собой осознанный или неосознанный процесс управления вниманием собеседника. Например, когда мы смотрим на предмет, то в зависимости от настроения мы отмечаем в нем положительные либо отрицательные характеристики. В данном случае предмет не в состоянии повлиять на наше мнение о нем, то есть он не может управлять нашим вниманием. Человек в состоянии изменить отношение к нему собеседника, акцентируя его внимание на тех или иных особенностях своего внешнего облика или поведения. В тех случаях, когда самопрезентация осуществляется намеренно и осознанно, человек воспринимается собеседником как неотразимый.

Управление восприятием партнера по общению происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего поведения, внешнего вида, которые приводят в действие механизмы социального восприятия.

Г.В. Бороздина выделяет четыре механизма социального восприятия:

- *Самоподача превосходства.* Данный механизм опирается на объективные признаки превосходства, такие, как одежда, манеры поведения, речь. Для человека, использующего самоподачу превосходства, важно, чтобы перечисленные выше факторы



превосходства были действительно акцентированы, выделены из общего фона. Например, модная одежда на фоне немодной одежды всех остальных, присутствующих в момент общения. В случаях, когда необходимо скрыть свое превосходство, люди поступают наоборот и стараются «слиться» с окружением.

- *Самоподача привлекательности.* Основным правилом этого вида самопрезентации является демонстрация социально одобряемых характеристик. Самоподача привлекательности важна для каждого человека. Основное правило, которым следует руководствоваться при выборе своего внешнего вида, гласит: не одежда сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена на приведение к гармонии внешних данных и одежды.

- *Самоподача отношения.* В повседневной жизни важно уметь показать собеседнику свое отношение к нему, хорошее или плохое. Средства, используемые для демонстрации отношения, делятся на вербальные и невербальные. Вторые более разнообразны и не всегда используются осознанно, поэтому главное, что следует помнить, демонстрируя свое отношение к партнеру по общению, чтобы вербальные средства совпадали с невербальными.

- *Самоподача актуального состояния и причин поведения.* Цель данного вида самопрезентации привлечь внимание собеседника к той причине собственных действий, которая, по Вашему мнению, покажется ему наиболее приемлемой.

Основные мотивы самопрезентации:

- стремление к развитию отношений;
- самоутверждение личности;
- профессиональная необходимость.

Основной частью самопрезентации является имидж, который создает определенное впечатление о человеке. Имидж, так же, как и самопрезентация, формируется как осознанно, так и неосознанно. В создании имиджа принимает участие не только сам человек, но и его ближайшее окружение.

Имидж включает в себя две взаимосвязанные характеристики, первая – это то, что он является формой жизнепроявления человека, демонстрирующей личностно-деловые качества, вторая - включает оценочные отношения и признание окружающих. Психологи рекомендуют учитывать ряд факторов при формировании имиджа: привлекательность, узнаваемость, соответствие окружающей среде, уровень культуры.

Для современных деловых кругов одним из основных качеств, выделяемых в человеке, является интеллект, следовательно, создавая свой имидж, старайтесь уделить внимание собственной эрудиции, речевой культуре, профессиональной компетентности.

Имидж человека - понятие динамичное и может изменяться. Для того чтобы изменить свой имидж, необходимо обладать развитым воображением, умением контролировать эмоции и силой воли.

Структура имиджа включает пять характеристик.

1. Визуальное восприятие человека:
  - степень физической привлекательности;
  - степень выразительности и привлекательности манер поведения и речи;
  - степень соответствия обстановке и привлекательность одежды и аксессуаров.
2. Интеллектуальное восприятие человека:
  - индивидуальные, личностные особенности поведения;
  - нравственность поступков;
  - культура речи.
3. Статусное восприятие человека (профессия, должность и их социальная значимость в обществе).
4. Социальный фон, влияющий на восприятие конкретного человека:

- характеристика и степень престижности семьи;
- характеристика и степень престижности знакомых, друзей;
- характеристика и степень престижности коллег.

5. Интерьер и его составляющие:

- качество;
- стиль;
- пространственные характеристики;
- цветовое оформление.

Все вышеперечисленные компоненты структуры имиджа следует рассматривать не изолированно, а в тесной взаимозависимости.

Для успеха имиджа необходимо учитывать и моральную сторону: законопослушность поведения, низкую конфликтность, нравственность личности. Следует особо подчеркнуть, что сильную личность всегда характеризует завышенный уровень требований к себе.

Психологи выделяют три вида имиджа:

- родное «Я» (то, как человек ведет себя с близкими, родными людьми);
- идеальное, желаемое «Я» (чаще всего существует в воображении и представляет собой образ, к которому человек стремится);
- нужное, но чужое «Я» (поведение человека, продиктованное особенностями ситуации, профессии).

Как уже говорилось выше, имидж не есть нечто статичное, он подвержен изменениям, поэтому хотелось бы особо отметить существование так называемого ситуационного имиджа. Ситуационный имидж представляет собой модель поведения, не характерную для данного человека, а продиктованную особенностями ситуации, когда человек подстраивается под ожидания партнера по общению для достижения позитивного результата.

*Стадии создания имиджа*

- Имитационный образ – на данной стадии при помощи воображения, мышления отбираются манеры, приемы, анализируется степень их совместимости с личностью, и таким образом создается модель будущего имиджа.
- Ролевой образ – представляет собой освоение, тренировку отобранных на предыдущей стадии манер поведения, овладение ими и оценку степени владения.
- Жизненный образ – стереотип поведения в выбранном образе, жизненная корректировка манер поведения и, наконец, полная вживаемость в образ.

**Контрольные задания**

Опишите свой реальный жизненный имидж \_\_\_\_\_

---



---



---

Определите качества, которые на Ваш взгляд, Вам следует совершенствовать

---



---

Определите, какой вид самоподачи в общении Вы используете наиболее часто и почему? \_\_\_\_\_

---

Наблюдая за своим коммуникативным поведением, определите для себя наиболее комфортную социальную и личностную дистанции при общении с людьми различного возраста и пола \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## 2.5. Трансактный анализ Э. Берна

Теория трансактного анализа была создана американским психологом Э. Берном в 60-е годы XX века и до сих пор успешно используется практическими психологами всего мира.

Поведение человека в общении Э. Берн объясняет эго-состоянием (внутренним устройством психики), отвечающим потребностям ситуации общения. Всего автор теории выделяет три типа эго-состояний: «Родитель – Я», «Взрослый – Я», «Ребенок – Я». В процессе межличностного взаимодействия выделенные эго-состояния могут сменять друг друга. Позиция «Взрослого» предусматривает равноправие отношений, спокойный тон, выдержку, ответственность. Позиция «Родителя» предполагает опеку, критику, наставничество, «Ребенка», наоборот, готовность подчиняться, либо бунтовать. Рассмотрим выделенные эго-состояния более подробно.

1. *«Родитель – Я»* - в данном состоянии человек чувствует и проявляет себя как родители. Существуют две разновидности этого состояния.

Критикующий «Родитель» - запрещает, требует выполнения норм, запретов, традиций. Для его поведения характерны: оценивание, порицание, наказание, обвинение, ирония, авторитаризм, иногда догматизм. Используемая в данном эго-состоянии интонация твердая, высокомерная, циничная. Характерные слова: «ты должен», «ты не должен», «это запрещено», «сколько тебе можно говорить», «прекрати немедленно» и т.п.

Опекающий «Родитель» - ободряет, сочувствует, заботится, защищает, готов утешить, помочь. Его поведение можно охарактеризовать как покровительствующее, доброе, поддерживающее. Используемая лексика: «не вешай нос», «не так плохо, как кажется», «у тебя все получится», «я понимаю», «иди, я сделаю сам» и т.п.

2. *«Взрослый – Я»* - предполагает зрелую, трезвую оценку ситуации, лишённую излишней эмоциональности. Поведение человека в позиции «Взрослого» отличается независимостью, деловитостью, объективностью, внимательностью. Такой человек заинтересован происходящим вокруг него, он задаёт вопросы, сконцентрирован, независим, готов к сотрудничеству. Интонация, как правило, спокойная, уверенная, нейтральная (без эмоций). Характерные слова: «как?», «где?», «когда?», «почему?», «возможно», «вероятно», «я думаю», «по-моему» и т.п.

3. *«Ребенок – Я»* - человек в данной позиции ведёт себя как в детстве. Э. Берн выделил три разновидности «Ребенка».

Приспосабливающийся «Ребенок» - готов повиноваться, подчиниться, признать вину. Общее поведение в этом состоянии отличается ощущениями стыда, вины, беспомощностью, скромностью, неуверенностью, завышенными требованиями к себе. Человек подавлен, следует предложенным ему правилам, сдержан, осторожен. Используемая лексика: «я не смогу», «я боюсь», «я хотел бы», «я попробую», «у меня не получится», «почему всегда я» и т.п.

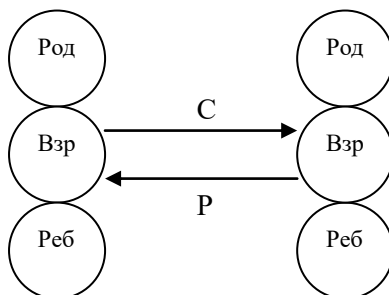
Свободный «Ребенок» не заботится о реакции окружающих людей на свои действия, его поведение игривое, спонтанное, иногда хитрое, злорадное, дразнящее. Человек в данном состоянии энергичен, весел, открыт, готов к творчеству, выдумке. Характерные слова: «я хочу», «прекрасно», «здорово», «высший класс», «мне все равно», «так тебе и надо», «мне так нравится» и т.п.

Бунтующий «Ребенок» протестует против более сильных, авторитетных. Он капризен, своенравен, строптив, проявляет гнев, недовольство, непослушание, иногда агрессивность. Используемая интонация гневная, упрямая, угрюмая. Характерные слова: «я не хочу», «я буду этого делать», «отстаньте от меня», «все надоело», «проклятие» и т.п.

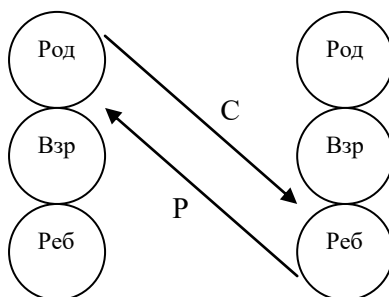
Согласно мнению Э. Берна, трансакт – это любое общение минимум двух людей. Трансакт состоит из стимула *С* и реакции *Р* между двумя эго-состояниями. При пра-

вильном понимании транзактов и эго-состояний партнера успех в общении гарантирован. В рассматриваемой теории выделено три вида транзактов.

1. **Параллельные транзакты.** Данные транзакты возникают между любыми парами эго-состояний, главное, чтобы они соответствовали ожиданиям партнера по общению.

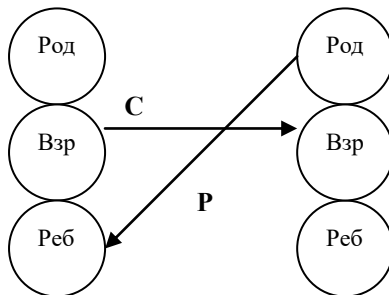


Например, менеджер: «Наша фирма предлагает широкий перечень услуг». Клиент: «Я с ним ознакомился ранее, меня устраивают условия».



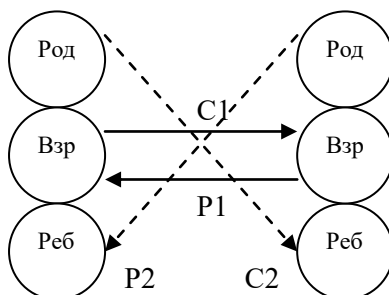
Например, учитель: «Если ты подумаешь, у тебя обязательно получится». Ученик: «Я все равно не смогу сам решить эту задачу».

2. **Перекрестные транзакты** характеризуются несовпадениями используемых эго-состояний, в результате общение прерывается. Данный вид транзактов создает барьеры в общении.



Например, муж: «Скажи, пожалуйста, ты не видела мои документы?» Жена: «Если ты их будешь класть на место, не придется искать».

3. **Скрытые транзакты.** Согласно мнению Э. Берна, в этом виде транзактов общение между собеседниками осуществляется на нескольких уровнях. Вербально произносится одно, а невербально – другое, т.е. противопоставляются слова – жестам.



Например, начальник: «Скажите, документы на продажу этой партии готовы?» (С1). «Наверняка он не успел!» (С2). Подчиненный: «Они готовы и лежат у Вас на столе» (Р1). «Если бы ты смотрел за порядком на своем столе, то не беспокоил бы меня зря» (Р2).

Трансакты наполняют нашу жизнь и самое главное уметь распознать эго-состояние собеседника. Для распознавания необходим некоторый опыт наблюдений за окружающими, терпение, время и тренировка. Приведем некоторые полезные практические советы, которые помогут Вам в общении.

### ***Полезные, практические советы /22/***

- Не бывает плохих и хороших эго-состояний, каждое имеет свои преимущества и недостатки. Для успешной коммуникации надо уметь свободно владеть всеми эго-состояниями.

- Следите за своими эго-состояниями. Может быть в них кроется причина многих критических ситуаций.

- Избегайте сверхкритического состояния «Родитель – Я». Оно деструктивно и бесполезно для делового общения.

- Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.

- Старайтесь избегать скрытых трансактов, которые сопровождаются критикой или недовольством.

- Используйте скрытые трансакты, при которых на скрытом уровне присутствует отношение «Вы мне симпатичны», «мне нравится работать с Вами» и т.д. Это конструктивно.

### ***Контрольные задания***

Как часто в своей практике общения Вы используете эго-состояние «родитель – Я»?

Приведите пример наиболее характерной ситуации, в которой Вы принимали участие в состоянии «ребенок – Я» \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Опишите скрытый трансакт с Вашим участием \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **2.6. Невербальные средства общения**

В последние годы немало психологических исследований посвящено проблеме невербальной коммуникации. Разные авторы употребляют данное понятие с различным смыслом. Ю.Н. Емельянов считает, что в невербальную коммуникацию включаются все продукты неречевых действий человека, от выражения лица и жестов до моды, танца, музыки.

И.Н. Горелов рассматривает невербальную коммуникацию с точки зрения дополнения к вербальному высказыванию. В его исследованиях невербальные средства общения изучаются в тесной связи с речевым актом. Характеризуя невербальные компоненты общения, автор акцентирует внимание на их полифункциональности, на возможности полного замещения ими вербальных сообщений, выделяет отдельные случаи самостоятельного функционирования невербальных средств общения (например, взгляд человека, заставляющий замолчать его собеседников).

Чаще всего в понятие невербальная коммуникация включается так называемый «язык тела», который содержит в себе несколько подструктур: кинесику, такесику, просодику и экстралингвистику. Охарактеризуем данные понятия более подробно.

Кинесика включает в себя все зрительно воспринимаемые и коммуникативно значимые движения человека, а именно – жесты, мимику, пантомимику, позу, контакт глаз, а также некоторые авербальные действия (хлопанье дверью, почесывания и др.). Просодика и экстралингвистика представляют собой голосовые характеристики: ритмико-интонационную сторону речи (темп, громкость, тембр, интонация). Экстралингвистика – это паузы, покашливания, смешки, вздохи и т.п. Такесику составляют различные прикосновения, рукопожатия, объятия.

Все виды мимических движений и телодвижений контролируются в общении с помощью зрительной системы, а за восприятие просодики и экстралингвистики отвечает акустическая система человека. Восприятие тактических единиц человеком осуществляется при помощи тактильных рецепторов. Таким образом, в восприятии невербальных средств общения задействованы практически все сенсорные системы человеческого организма. Вербальное же сообщение воспринимается только посредством одной акустической системы.

Широкое использование сенсорных систем организма при восприятии невербальных средств общения имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным факторам можно отнести то, что информация воспринимается в более полном объеме, более оперативно. К отрицательной стороне следует отнести сложность синхронной работы сенсорных систем при восприятии информации. Человек, не имеющий достаточного опыта общения, неизбежно утрачивает некоторое количество невербальной информации.

Важнейшей специфической особенностью человеческих коммуникаций является то, что обмен информацией предполагает психологическое воздействие партнеров друг на друга. Естественно, что не каждое невербальное средство, используемое в общении, несет на себе «семантически значимую информацию». Для того чтобы используемое невербальное средство оказало влияние на партнера по общению, необходимо соблюдение двух условий: 1. Невербальный знак должен быть понятен собеседнику; 2. Сознание общающихся людей должно быть направлено на восприятие невербального поведения друг друга. Несоблюдение данных условий достаточно часто вызывает проблемы в области невербальной коммуникации.

Е.В. Кузнецова выделяет три основные модели невербальной коммуникации:

1. Один из участников общения целенаправленно строит свое невербальное поведение с целью передачи партнеру необходимой информации; второй участник общения ориентирован на восприятие и интерпретацию получаемой информации.

2. Коммуникатор целенаправленно использует невербальные средства, но партнер их не воспринимает и не пытается психологически интерпретировать.

3. Невербальное поведение коммуникатора спонтанно, произвольно, а партнер более или менее целенаправленно его интерпретирует.

Интерпретация невербального поведения партнера по общению процесс достаточно сложный и требует тренировки и внимательности. Приведем классификацию невербальных средств общения, которая поможет в реальной жизни более правильно понимать невербальные сообщения. Данная классификация не является исчерпывающей, при интерпретации сообщений следует учитывать личностные качества собеседника, его темперамент, уровень культуры.

Как уже говорилось выше, жесты следует интерпретировать в совокупности, в комплексе. В зависимости от кластера один и тот же жест может приобретать различное значение.

*Жесты открытости, доверия.* Среди многих жестов, демонстрирующих открытость, следует, прежде всего, выделить открытые ладони, которые иногда сопровождаются приподниманием плеч. Другой характерный жест – расстегнутый пиджак, человек, который Вам доверяет никогда не сядет к Вам боком, не будет скрещивать руки, ноги. Доверие выражается и в том, какую позу занимает собеседник. Обычно доверительное общение характеризуется тем, что собеседники сидят, наклонившись друг к другу. Человек, говорящий доверительно, скорее всего, не сделает жест рукой у лица типа прикрывания рта, почесывания носа или головы и т.п.

Кластер жестов доверия включает, прежде всего, жест – «купол» – пальцы рук соединяются между собой напоподобие купола. Этот жест сообщает о том, что человек уверен в том, о чем говорит, если хотите вызвать доверие у собеседников, используйте данный жест.

*Жесты защиты.* Скрещенные на груди руки – это основной жест, демонстрирующий закрытость и нежелание общаться. Однако часто люди чувствуют себя комфортно, расположившись в кресле и скрестив ноги и руки. Как отличить удобную позу от жеста защиты? Прежде всего, следует обратить внимание на кисти рук, в защитной позе они будут напряжены или даже сжаты в кулаки. Следующий жест защиты – это посадка на стул задом наперед (чаще используется мужчинами), а также ноги, заброшенные на стол. В некоторых случаях защитным жестом являются скрещенные ноги. Люди, скрестившие ноги, оказывают Вам наибольшее соперничество и, следовательно, требуют наибольшего внимания в ситуации общения. Если женщина, скрестив ноги, покачивает верхней – это означает, что ей скучно.

*Жесты оценивания.* Это наиболее ошибочно интерпретируемые жесты, так как тесно связаны с задумчивостью, размышлениями. Жест «рука у щеки» означает размышление, раздумье, не следует путать с жестом «рука, лежащая на ладони, подпирающей голову» – это жест скуки. Критическую оценку выражает жест, в котором подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные располагаются ниже рта. Если при этом корпус собеседника отклонен от Вас, то оценка Вашего сообщения, скорее всего, негативная.

Еще один жест, связанный с заинтересованностью – это наклон головы набок, особенно часто используется женщинами. В общении старайтесь контролировать позу собеседника: как только его голова выпрямилась, а взгляд начал блуждать, значит, пора завершать свое высказывание, то, что Вы сообщаете, стало неинтересно партнеру.

Почесывание подбородка, иногда сопровождающееся взглядом искоса, означает размышление, включающее в себя оценивание сказанного и принятие решения.

Наиболее ярко демонстрируют оценку жесты с очками. Негативная оценка – взгляд поверх очков, опущенных на кончик носа. Пытаясь выиграть время, Ваш собеседник снимает очки, тщательно протирает стекла. Еще один жест с очками – быстрое срывание их и бросание на стол, собеседник как бы говорит, что Ваше высказывание переходит все границы. В данном случае следует оставить обсуждаемый вопрос и перейти к другим, менее конфликтным, чтобы снизить напряжение, а может быть и вообще прервать общение.

Захватывание носа в щепоть – этот жест, в сочетании с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности над принимаемым решением. Не следует мешать человеку, которым применил данный жест, это может негативно сказаться на ваших дальнейших взаимоотношениях.

*Жесты подозрения и скрытности.* В разговорной речи слово «левый» несет некоторое отрицательное значение (например, пошел «налево», левые доходы и т.п.), возможно поэтому жесты подозрительности чаще всего связаны с левой рукой. Если человек не смотрит на Вас, то, скорее всего, он что-то скрывает, с чем-то несогласен. Типичный кластер жестов отрицания – сложенные руки, тело отклонено назад, голова наклонена, взгляд исподлобья.



Ступни или все тело повернуты по направлению к выходу – это знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор. В этой ситуации следует сделать что-то действительно интересное для него, либо позволить ему уйти, чтобы вернуться к разговору позднее.

Касание носа или легкое его потирание (чаще указательным пальцем) – это жест, выражающий сомнение, затруднительное положение, чаще обозначающий негативный, отрицательный ответ. Во время деловых переговоров касание носа обычно предшествует контрпредложению. Следует отличать касание носа от его потирания, когда он чешется, но в таких случаях люди трут нос гораздо интенсивнее. Вариантами жеста касания носа являются жесты касания мочки уха или потирание глаза.

Жестами подозрения и недоверия служат тесно сцепленные кисти рук, те, кто пытаются, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют успеха.

*Жесты готовности к общению, к действию.* Под готовностью понимается психологическое состояние человека, полного энтузиазма и стремления достигнуть определенной, заветной цели. Руки на бедрах – это наиболее распространенный жест, демонстрирующий готовность, может использоваться как стоя, так и сидя.

Опора на стол широко расставленными руками – жест, призывающий собеседников слушать и демонстрирующий намерение высказаться независимо от обстоятельств, не следует мешать человеку в такой позе. В некоторых случаях готовность может нести некоторый оттенок агрессивности – в таких ситуациях собеседник приближается вплотную, занимая личное пространство человека, показывая претензии на него.

*Жесты перестраховки.* Наиболее типичным жестом перестраховки является потирание большими пальцами рук друг друга либо пощипывание кожи. Перестраховка может демонстрироваться троганием или потиранием спинки стула (кресла) перед тем как в него сесть. Другие жесты перестраховки – человек начинает грызть или сосать кончик авторучки, пальца.

Женщина для усиления своей уверенности обычно медленно и изящно поднимает руки к шее и, если надета цепочка или ожерелье, притрагивается к ним, как бы проверяя, на месте они или нет. Еще один типично женский жест – пощипывание руки.

*Жесты, демонстрирующие нервозность.* Нервозность или беспокойство чаще всего выражается при покашливании, прочищении горла, некоторые люди делают это настолько часто, что данное действие становится привычкой. Неуверенность можно определить по изменяющемуся тону речи.

Существует довольно распространенное мнение, что часто курящий человек нервничает, однако, на самом деле в состоянии нервного перевозбуждения человек закуривает одну сигарету за другой, но не докуривает их до конца, и, лишь когда напряжение несколько спадает, он закуривает вновь.

Позвякивание монетами или ключами в кармане демонстрирует нервозность или нетерпение собеседника, попробуйте успокоить его, если это не удастся – дайте ему уйти.

Рука, прикрывающая рот, не всегда означает удивление, в некоторых ситуациях она свидетельствует о сожалении или переживании человека из-за сказанного ранее. Нервозность можно определить и по жесту «подергивание уха», когда человек как бы теребит мочку своего уха, чтобы избавиться от тревоги.

*Жесты влюбленности, ухаживания.* Эти жесты призваны привлечь внимание партнера, показать свою привлекательность. Наиболее характерные в этой группе жесты «прихорашивания»: человек поправляет одежду, волосы. Наиболее часто такие жесты используют женщины, они чаще поправляют волосы, делая вид, что поправляют одежду: проводят руками по коленям, бедрам, иногда демонстративно двигают бедрами на глазах у мужчины. По мнению мужчин, наиболее сексуальным является покачивание туфельки на скрещенной ноге женщины. Некоторые женщины демонстрируют свою привлекательность, когда сидят, подобрав одну ногу под другую на кресле или диване.

Как правило, все вышеперечисленные жесты сопровождаются прямым контактом глаз.

Мужчины также используют жесты прихорашивания, среди которых наиболее распространены такие, как поправка узла галстука, проведение по затылку, движение подбородком вверх-вниз.

Влюбленность легко распознать по объятиям, прикосновениям, по тому, сколько времени пара проводит вместе. Однако деловой человек должен помнить, что излишняя демонстрация своих чувств вредит имиджу.

Рассмотрев некоторые особенности жестикуляции, подробнее остановимся на характеристике паралингвистических компонентов речи. Согласно определению лингвистов паралингвистические компоненты включают в себя тон, громкость, темп, тембр, интонацию речи.

Под громкостью речи лингвисты понимают степень напряженности и амплитуду колебания голосовых связок: чем больше амплитуда колебания, тем интенсивнее звук. Уровень интенсивности звучания, как правило, различают на слух. Громкость речи может изменяться, увеличиваться или уменьшаться, и это может происходить как резко, так и плавно.

Привычная, средняя громкость речи у каждого человека индивидуальна и обусловлена его физиологическими данными. На изменение громкости речи во время общения обычно влияют следующие факторы: ситуация, эмоциональное состояние человека, его воспитанность и т.п.

Одним из существенных недостатков, присущих большинству людей, является неумение варьировать громкость и темп собственной речи. Монотонная речь утомляет и раздражает слушателя, вследствие чего теряется существенная часть информации.

Темп речи – это скорость произнесения связанных друг с другом элементов речи. Под речевыми элементами понимаются слоги, звуки, слова. Темп речи человека изменяется в довольно широких пределах, однако, у каждого человека есть свой, привычный ему, темп речи, с которым он говорит в большинстве случаев жизни.

На изменение темпа речи обычно влияют ситуация общения, субъективное отношение к теме высказывания и эмоциональное состояние говорящего. По данным Л.Г. Павловой чувства восторга, радости, гнева, испытываемые человеком, ускоряют темп речи, а противоположные чувства – замедляют.

Интонация речи, согласно ее лингвистическому определению – это ритмико-мелодическая сторона речи, служащая в предложении средством выражения синтаксических значений и эмоционально-экспрессивной окраски. Основными интонационными средствами являются тональные средства. Каждому человеку присущ свой, индивидуальный тон речи. В зависимости от смысла высказывания и синтаксической конструкции тон речи может повышаться или понижаться.

В русском языке лингвисты выделяют семь типов интонационных конструкций, в каждой из которых выделяют центр, основной слог или слово, на которое падает логическое ударение. Основными различительными признаками интонационных конструкций являются направление движения тона в центре и уровень его постцентральной части высказывания.

От направления и изменения тона речи зависит синтаксическая оформленность предложения. Например, простое распространенное предложение без знаков препинания можно прочесть и как вопросительное, и как восклицательное, и как повествовательное. В зависимости от логического ударения изменяется лексическое значение предложения.

Умение ставить логическое ударение важно не только для владения русским языком, но и для правильного, грамотного выражения собственных мыслей. Четко сформулированная в интонационном плане фраза поможет избежать недопонимания, конфликтов в общении. Согласно данным исследований В.Н. Алексеева, Е.А. Устинович, свойства го-

лоса являются источниками суждения об индивидуальных особенностях человека. Например, человек с приятным тембром голоса довольно часто оценивается как хороший.

Основным выразительным средством звучащей речи является интонация, которая придает высказыванию эмоциональное выражение. Интонация реализуется только в условиях общения. Интонация сообщает отношение говорящего, его чувства, волю, а это весьма существенная информация. Исследования В.А. Артемова позволили выделить 17 видов эмоциональных интонаций, выражающих страх, уверенность, гнев, гадливость, облегчение, тоску, сомнение, безразличие, любовь, удивление, страдание, волнение, восторг, обиду, злобу, ненависть, отчаяние. Также он определил и типы волевых интонаций, назначение которых состоит в том, чтобы вызвать ответные действия собеседника: приказ, требование, просьба, запрет, угроза, упрек, совет, предупреждение, призыв, инструкция и др.

Однако число реально используемых эмоционально-интонационных окрасок человеческой речи значительно превышает вышеперечисленное; владение интонационными вариациями позволяет не только более эффективно воздействовать на собеседника, но и существенно облегчает взаимопонимание между людьми.

### **Контрольные задания**

1) Прочитайте с ласковой, гневной, брезгливой, обиженной интонацией следующие предложения:

- *Дайте мне, пожалуйста, чашечку кофе.*
- *Я прочитал(а) очень интересную статью в газете.*
- *Ужин был просто великолепен.*

2) Попробуйте произнести нижеприведенное предложение, смещая логическое ударение от начала к концу.

*Картина висит на стене в холле.*

3) Прочитайте предложение как вопросительное, восклицательное, повествовательное.  
*Мы сегодня идем в кино.*

## **Психологический практикум**

### **Тест «Родитель — Взрослый — Ребенок»**

Инструкция. Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в Вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подучиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.

17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - «Д» (Дитя); 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - «В» (Взрослый); 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у Вас получилась формула ВДР, то Вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранять эти качества и впредь. Они помогут Вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит «Р», категоричность и самоуверенность противопоставлены, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

«Д» во главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать.

Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

### **Тест "Умеете ли Вы контролировать себя?" /2/**

Инструкция. Подчеркните "да", если Вы согласны с утверждением, или "нет", если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.      Да.      Нет.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае "свалить дурака", чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.      Да.      Нет.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.      Да.      Нет.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.      Да.      Нет.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.      Да.      Нет.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.      Да.      Нет.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.      Да.      Нет.
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.      Да.      Нет.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.      Да.      Нет.
10. Я всегда такой, каким кажусь.      Да.      Нет.

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Начислите себе по одному баллу за ответ "нет" на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ "да" на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если Вы отвечали искренне, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее.

**0—3 балла** — у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас неудобным в общении по причине Вашей прямолинейности.

**4—6 баллов** — у Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

**7—10 баллов** — у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы произведете на окружающих.

### **Оценка умения слушать /3/**

Приводимое ниже упражнение даст Вам возможность оценить свое поведение как слушателя в подобных ситуациях. Выполняя упражнение, имейте в виду, что эта ситуация связана с рабочей обстановкой. Закончив упражнение, подсчитайте свою сумму баллов.

*Упражнение на оценку умения слушать.*

Проанализируйте, какой бывает Ваша первая реакция на сообщение собеседника о том, что у него возникла какая-то проблема. В данном упражнении не следует искать правильной реакции или того, как бы следовало отреагировать — проверьте, как Вы обычно реагируете в подобных ситуациях.

1. «Не знаю, что и делать! Я делаю все возможные ошибки и знаю, что начальник меня прокликает. Он даже пару раз на меня наорал!»

а) «А почему ты делаешь ошибки?»

б) «Нужно рассказать начальнику, что ты чувствуешь свою вину».

в) «Похоже, тебя тревожит, что ты делаешь ошибки и что твой начальник тобой недоволен».

г) «Наверное, у твоего начальника есть повод орать на тебя. Нельзя допускать столько ошибок — с этим надо что-то делать».

2. «Кадровая политика нашей фирмы подразумевает продвижение собственных сотрудников. Я же вижу, что этот новый парень метит в кресло моего начальника, хотя я тоже имел на него виды и приложил много стараний, чтобы его занять. Уверен, что мог бы справиться с этой работой, представься мне такой шанс! Что ж, если они обо мне такого невысокого мнения, буду знать, что не очень-то я им и нужен!»

а) «Да, неприятно, когда фирма о тебе словно забывает, нанимая работника со стороны, особенно учитывая тот факт, что ты прекрасно работал в своей должности».

б) «Наверное, твоя квалификация ниже, чем у этого нового парня».

в) «Тебе следовало бы дать им знать о своей точке зрения и заинтересованности в продвижении по службе».

г) «А они вообще-то обсуждали с тобой все это?»

3. «Мой начальник часто допускает много ошибок и заставляет меня их исправлять. Все заканчивается тем, что он не желает возвращаться к этим вопросам. Он меня так скоро доведет до инсульта, говоря: "Это твоя вина, тебе следовало бы не допускать подобных ошибок!", хотя на самом деле это его ошибки!»

а) «Я не позволяю с собой так обращаться. А ты уверен, что не виноват?»

б) «Похоже, что тебя гложут два вопроса: почему с тобой так обращаются и что с этим можно поделать».

в) «А какие типы ошибок, по его мнению, ты должен исправлять?!»

г) «Тебе нужно бросить эту работу и найти другую, где к тебе будут относиться справедливее».

4. «Всякий раз, когда этот менеджер появляется в моем отделе, происходит одно и то же. Он меня словно не замечает. Когда он видит нечто, что ему не нравится, он просто говорит конкретному сотруднику, как и что надо сделать; в результате сотрудник теряется, я киплю от возмущения, а он просто уходит. Я ему непосредственно подчиняюсь. Что же мне делать?!»

- а) «Тебе нужно обсудить эту проблему с твоим начальником».
- б) «А когда все это началось?»
- в) «По-моему, начальник должен быть начальником, и всем нам это надо принять к сведению и смириться!»

г) «Тебя выводит из себя то, что начальник решает за тебя, и ты не знаешь, как исправить ситуацию».

5. «Опять все по-старому! Я рассказывал начальнице о положении в отделе, а она уставилась в окно! Похоже, она вообще меня не слушает — она постоянно заставляет меня повторять то одно, то другое! Как будто она специально дает мне дополнительное время для формулировки проблем, а заканчивается все тем, что она уходит от решения вопросов».

а) «Тебе следовало бы прекратить говорить, когда ты чувствуешь, что она тебя не слушает. Тогда она будет вынуждена уделить тебе внимание».

б) «Тебе не стоит ожидать, что она будет внимательно выслушивать каждую твою проблему. Нужно научиться самому с ними справляться!»

в) «А какими проблемами ты с ней делишься?»

г) «Да, видно, как тебя это раздражает!»

6. «Мне кажется, я все делаю правильно, но не знаю, как ко мне относится начальство. Я не очень-то представляю, что мой начальник от меня ждет, а он не говорит о результатах моей работы. Я стараюсь изо всех сил, но интересно, знает ли об этом кто-нибудь еще? Мне хотелось бы знать, чего я стою и какие у меня перспективы!»

а) «Что, твой начальник ни разу не выказал отношение к твоей работе?»

б) «Нужно прямо с ним об этом поговорить».

в) «Возможно, в том же положении находятся и другие сотрудники, так что пусть тебя это не волнует».

г) «Незнание отношения начальника к твоей работе заставляет тебя ощущать неуверенность, и тебе хотелось бы знать, что он от тебя ждет».

7. «Когда я ставлю перед собой цель, я всеми силами стараюсь ее достичь, решительно идя вперед: я не боюсь тяжелого труда! Я знаю, что это будет нелегко и что, возможно, мне придется переступить через некоторых, чтобы они мне не мешали. Для меня это важно — я хочу выбиться в люди, и я этого достигну!»

а) «Нельзя карабкаться по спинам других ради своей цели».

б) «Очень важно поставить перед собой цель в жизни, даже если достичь ее будет непросто».

в) «А чего конкретно тебе хотелось бы достичь?»

г) «Тебе следовало бы записаться на курсы менеджмента — это поможет тебе в продвижении по службе».

8. «Я действительно от всего этого устала! Каждое утро у меня на столе оказывается вдвое больше работы, чем мне по силам. А потом они говорят: "Это срочно!" или "Это нужно сделать поскорее". Столько людей просят меня сделать то-то и то-то, что я просто не способна за всем уследить, и это выводит меня из себя. Мне нравится мой начальник, моя работа, но, наверное, мне следовало бы взять отпуск!»

а) «Когда столько людей тебя просят сделать срочную работу, трудно бывает все успеть, и это напряжение выводит тебя из себя и страшно утомляет».

б) «А удовлетворение всех этих срочных просьб входит в твои служебные обязанности?»

в) «Похоже, у тебя слишком много работы. Лучше бы обсудить все это с твоим начальником».

г) «Наверное, у тебя накапливается столько работы из-за того, что ты плохо организуешь свой труд».

9. «Я работаю, как сумасшедшая, чтобы успеть закончить все срочные работы, и что получаю взамен? Ничего! Даже спасибо не скажут! На самом деле эти так называемые "срочные" работы валяются потом на столах сотрудников неделями!»

а) «И как часто это происходит?»

б) «Нужно сказать им, что тебе не по душе подобное отношение».

в) «Это звучит так, словно ты ощущаешь, что тебя просто используют!»

г) «Не надо тебе так злиться».

10. «До того как его повысили, он был нормальным парнем, а теперь я больше не могу считать его другом. Я спокойно отношусь к тому, что мне говорят о моих ошибках, но зачем он делает это при всех? Ладно, при первой возможности я также поступлю и по отношению к нему!»

а) «Действительно неприятно, когда тебя тыкают носом в твои ошибки перед коллегами, особенно если с этим начальником ты раньше работала рука об руку».

б) «Если б ты не допускала столько ошибок, то шефу не надо было бы делать тебе замечаний».

в) «Тебе следовало бы обсудить это с теми, кто знал его раньше, а потом — с ним самим».

г) «И как часто он себе это позволяет?»

Теперь обведите кружком те варианты ответов, которые Вы дали относительно своего поведения как слушателя в вышеуказанных ситуациях.

*Ответ-сопереживание*

Ответ без осуждения, свидетельствующий, что Вы уловили суть сообщения и /или выражаемые чувства, и дающий возможность установить взаимоотношения и наладить взаимопонимание.

1-в, 2-а, 3-б, 4-г, 5-г, 6-г, 7-б, 8-а, 9-в, 10-а.

*Ответ-совет*

Ответ, где говорящему дают совет, что делать или чего не делать, включающий в себя варианты решения данной проблемы.

1-б, 2-в, 3-в, 4-а, 5-а, 6-б, 7-г, 8-в, 9-б, 10-в.

*Ответ-вопрос*

Ответ с просьбой представить дополнительную информацию, чтобы лучше понять обстоятельства, а потом уже ответить. Часто используется без особой на то нужды, так что говорящий может ощущать себя, как «на допросе».

1-а, 2-в, 3-в, 4-б, 5-в, 6-а, 7-в, 8-б, 9-а, 10-г.

*Ответ-критика*

Ответ, содержащий критические высказывания, что является следствием намерения осудить, одобрить или не согласиться с полученным сообщением.

1-г, 2-б, 3-а, 4-в, 5-б, 6-в, 7-а, 8-г, 9-г, 10-б.

### **Упражнение на определение типа реакции**

Это упражнение поможет Вам попрактиковаться в определении четырех типов реакции. Проанализируйте приведенные ситуации и отметьте в отведенных местах, какая реакция (сопереживание, поток рекомендаций, просьба о дополнительной информации, критике) наиболее соответствует данной ситуации.

#### **Ситуация 1**

- Братцы! Неужели эту женщину из нашего отдела повысили в должности только из-за того, что она умеет подлизываться к начальству?! Ведь повысить должны были меня! У меня выше квалификация, и этой женщине не нужны деньги так, как мне. Что происходит?

Тип реакции	Реакция
а)	Мне кажется, что ты справляешься со своей работой отнюдь не так хорошо, как ты думаешь, иначе повысили бы тебя
б)	Всегда неприятно, когда должность, на которую метишь ты, занимает кто-то другой, особенно если ты чувствуешь, что твоя квалификация выше
в)	А случилось ли что-то подобное с тобой раньше?
г)	Будь я на твоём месте, я бы рассказал начальнику, какая злость тебя обуравает

### Ситуация 2

- Не знаю, что и делать! Начальник постоянно просит меня задержаться на работе подольше, чтобы подготовить письма на завтра, а я не могу ему ничего возразить — ведь он мой начальник. Я с удовольствием кое-что бы ему сказала, но просто не могу рисковать.

Тип реакции	Реакция
а)	Мне кажется, у тебя такое ощущение, что тобой просто пользуются, и ты хочешь найти способ сказать начальнику о его поведении
б)	Будь я на твоём месте, я бы это с ним обсудила. Нужно сказать ему, что ты чувствуешь
в)	Если бы ты не позволяла вытирать о себя ноги, то сейчас ты бы могла говорить с ним на равных
г)	И что, твой начальник всегда вел себя с тобой так?

Сравните свои ответы с приведенными ниже:

Ситуация 1: а) критика, б) сопереживание, в) вопрос, г) совет.

Ситуация 2: а) сопереживание, б) поток рекомендаций, в) критика, г) просьба дополнительной информации.

### Упражнение в подборе реакции /3/

Теперь, когда Вы имели возможность определить четыре типа реагирования, попрактикуйтесь подбирать собственную реакцию соответственно ситуации.

#### Ситуация 1

— Если б у меня были деньги, я не преминул бы воспользоваться этой возможностью; уверен, что смог бы развернуться в этом бизнесе. Человеку всего-то и нужно, что немного общих представлений, здравого смысла и смелости, и у меня все это есть. Нет только денег. Такова жизнь!

1. Сопереживание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Поток рекомендаций: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Просьба о дополнительной информации: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Критика: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Ситуация 2**

— Все дело в том, что я занимаюсь не тем. Я все тянул и не уходил, потому что четыре года учился в колледже, готовя себя именно к такой работе. Теперь же я считаю, что для меня лучше было бы бросить ее и заняться чем-то другим — пусть мне даже придется начать с самого низа.

1. Сопереживание: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Поток рекомендаций: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Просьба о дополнительной информации: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Критика: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Сравните свои ответы с нижеприведенными:

**Ситуация 1**

1. Сопереживание:

Всегда противно чувствовать, что у тебя нет денег, чтобы заняться бизнесом, в котором можешь добиться успеха.

2. Поток рекомендаций:

Что тебе нужно, так это обсудить все с менеджером банка.

3. Просьба о дополнительной информации:

О каком виде бизнеса идет речь?

4. Критика:

А ты уверен, что сможешь развернуться в этом бизнесе?

**Ситуация 2**

1. Сопереживание:

Сменить поле деятельности после четырех лет обучения в колледже — решение непростое. Понимаю, что тебе нелегко на это решиться.

2. Поток рекомендаций:

Лучше бы тебе остаться на старом месте, ведь ты понятия не имеешь, что тебя ждет на новой работе.

3. Просьба о дополнительной информации:

А что тебя привлекает в новой работе?

4. Критика:

И ты полагаешь, что можно отправить эти четыре года псу под хвост?

**Тест «Умеете ли Вы слушать?» /20/**

Отметьте ситуации, вызывающие у Вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком:

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д., я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю серьезно, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Подсчитайте количество ситуаций, вызывающих у Вас досаду, раздражение. Если это количество составляет:

- 14-20** - Вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать;
- 8-14** - Вам присущи некоторые недостатки, Вы критически относитесь к высказываниям, но Вам еще не достаёт некоторых достоинств хорошего собеседника. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;
- 2-8** - Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания. Дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее;
- 0-2** - Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

### **3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ВИДОВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

#### **3.1. Деловая беседа**

Деловая беседа является самой распространенной формой делового общения, в отличие от межличностной беседы ее цель – выяснение вопросов, касающихся профессиональной деятельности собеседников.

Деловая беседа представляет собой речевое общение двух или более людей, имеющих определенные полномочия от своих коллективов, организаций. В деловой беседе общающиеся люди имеют возможность убедить собеседника, выразить свою точку зрения, продемонстрировать свою поддержку и понимание. Главной задачей деловой беседы является убеждение собеседника в Вашей правоте.

Функции деловой беседы:

- взаимное общение сотрудников одной организации, фирмы;
- поиск оптимального решения производственной задачи;

- разработка замыслов, идей, стратегий;
- контроль и координация деятельности коллектива;
- поддержание деловых контактов с партнерами по бизнесу;
- стимулирование деловой активности сотрудников предприятия.

Психологи выделяют пять основных этапов деловой беседы: начало, информирование собеседников, предоставление аргументов, принятие решения, завершение беседы. Рассмотрим их более подробно.

Наиболее психологически сложным является *начало деловой беседы*. В некоторых случаях собеседники заранее знают, о чем пойдет речь, иногда тема беседы известна лишь ее инициатору. На этом этапе главное не совершить ошибки и установить эмоционально положительный контакт с собеседником. Достаточно часто деловые люди совершают ошибку в самом начале деловой беседы, начиная разговор с непосредственного обсуждения вопросов. При таком развитии событий человек не успевает оценить собеседника, а иногда просто обижается таким пренебрежительным отношением к его личности, поэтому психологи рекомендуют вначале беседы установить взаимопонимание между общающимися людьми, для чего целесообразно использовать нейтральные фразы, вопросы о здоровье, настроении и т.п.

Еще одна задача начала беседы – привлечь внимание собеседника к обсуждаемой проблеме. Обычно первые фразы решают, насколько внимательно Вас будут слушать на протяжении всей беседы.

В начале беседы следует избегать:

- признаков неуверенности;
- извинений;
- проявлений неуважения;
- провоцирования партнера по общению.

Г.В. Бороздина приводит несколько примеров психологически правильного начала деловой беседы:

1. Снять напряженность, сказать несколько слов, шутку, т.е. то, что хотелось бы услышать самому.
2. Рассказать жизненную ситуацию, событие, личностные впечатления и увязать их с темой предстоящей беседы.
3. По-деловому четко сообщить собравшимся тему беседы и круг вопросов для обсуждения. (Данный вариант является эмоционально холодным и подходит только для кратковременных бесед).

Вторым этапом деловой беседы является *передача информации* собеседникам. Данный этап требует серьезной подготовки, во время которой следует продумать, как логичнее и проще представить собеседникам информацию.

Цель второго этапа заинтересовать собеседника предлагаемой информацией, представить ее в выгодном свете. Обычно информация группируется в зависимости от ее важности либо объема. Главное, чтобы предлагаемые слушателю отдельные части были логически связаны между собой и излагались последовательно. Сгруппировав информацию, проанализируйте возможные вопросы собеседника и постарайтесь в своей речи дать на них ответы, как можно более полные по содержанию.

Следующий этап – *аргументирование* - обычно протекает в форме свободного диалога между собеседниками, в процессе которого задаются вопросы, высказываются замечания. Формы и виды замечаний, а также правила ответа на них будут рассмотрены ниже, здесь же остановимся на психологических особенностях данного процесса.

Прежде всего, не следует негативно воспринимать вопросы собеседника, именно они демонстрируют его интерес к сказанному Вами. Вместе с тем, если вопросов слишком много, значит, Вы не смогли достаточно убедительно и понятно донести информацию.

Ни одна деловая беседа не обходится без замечаний, каждый человек имеет свою точку зрения и при первой же возможности старается ее высказать, следовательно, нельзя раздражаться, перебивать партнера по общению, необходимо фиксировать каждое замечание и по возможности отвечать на него. Обычно данный этап деловой беседы самый длительный, поэтому наберитесь терпения, именно от него будет зависеть конечный результат общения.

*Принятие решения* осуществляется в любой деловой беседе. Оно может быть выражено в форме монолога, диалога, в письменном виде. В некоторых случаях проект решения готовится заранее, иногда вырабатывается непосредственно в ходе беседы.

Наиболее психологически сложно протекает данный этап при наличии некоторых разногласий у собеседников. В этом случае каждая сторона стремится отразить в решении собственную позицию, поэтому в формулировке решения следует избегать двусмысленности фраз, избыток терминологии. По возможности старайтесь принять решение на основе компромисса, если же одна из сторон не согласна, отложите данный этап либо занесите в решение ее позицию. Самое главное на этом этапе достичь согласия по обсуждаемым вопросам.

*Завершение деловой беседы* – обычно самый непродолжительный этап. Постарайтесь проводить собеседников, создайте у них впечатление о своей гостеприимности, открытости – это облегчит Ваши дальнейшие контакты. Проявите такт и уважение. Однако не следует искусственно затягивать данный этап, настаивать на угощении, развлекательных мероприятиях и т.п., уважайте чужое время.

### **Основные типы вопросов, используемых в деловом общении**

- *Информационные вопросы* - их основная функция передавать и получать нужную информацию.

Например, Ваш руководитель разработал анкету для клиентов, но, на Ваш взгляд, она достаточно сложна для понимания. Не желая портить отношения с начальством, Вы можете спросить: «Не кажется ли Вам, что некоторые вопросы данной анкеты могут вызвать определенные трудности у клиентов?» Таким образом, не высказывая своего мнения по поводу этой анкеты, тем не менее, Вы передаете начальнику определенную информацию, требующую размышления.

Достаточно эффективно можно использовать в деловом общении прием подсознательного кодирования, Вы высказываете некоторое утверждение, а затем задаете вопрос. В момент ответа на вопрос Ваш собеседник непроизвольно воспримет всю предшествующую информацию. «Для выполнения данного объема работ потребуются дополнительные рабочие часы» - утверждение. «Как Вы думаете, данную работу следует начать немедленно или отложить на неделю?» - вопрос. Отвечая на вопрос, человек уже понял, что ему и его подчиненным придется работать дополнительные часы.

- *Фокусирующие вопросы.* Основная задача данного типа вопросов заставить собеседника задуматься о последствиях его действий или решений.

Примеры фокусирующих вопросов: «Чего я добьюсь, приняв данное решение?», «Какова будет производительность коллектива после приобретения нового оборудования?» и т.п.

- *Вопросы, заполняющие паузы.* Достаточно часто в деловой беседе могут возникать паузы, неловкое молчание, вызванное различными причинами, этот тип вопросов способствует разрешению таких проблем. При помощи таких вопросов можно также поменять тему беседы.

Примеры вопросов, заполняющих паузы: «Что еще Вы хотели бы узнать по обсуждаемой проблеме?», «Как Вы относитесь к экологическим проблемам региона?» и т.п.

- *Проблемные вопросы.* Обычно такие вопросы задаются в случае возникновения определенных трудностей во взаимоотношениях собеседников.

Примеры: «Как Вы думаете, какое решение приемлемо для всех присутствующих?», «В чем расходятся наши позиции и что в них общего?», «Какую информацию Вы хотели бы получить, чтобы принять окончательное решение?» и т.п.

- *Вопросы, выражающие внимание.* Собеседнику всегда приятно, что его внимательно слушают. При помощи вопросов можно показать Вашему партнеру по общению заинтересованность, внимание, либо выразить свое несогласие.

Примеры: «Правильно ли я понял Ваши слова о...?», «Как согласуется Ваше утверждение с позицией фирмы?», «Я понял, что Вы имеете в виду, но приведите, пожалуйста, практический пример» и т.п.

- *Успокаивающие вопросы.* Успокаивающий эффект данных вопросов заключается в отвлечении внимания собеседника. Ярким примером таких вопросов является общение взрослого и расстроенного ребенка, стоит ребенка спросить о чем-то, что его действительно интересует, как он тут же успокаивается и начинает активно общаться по данной проблеме. Данный психологический эффект сохраняется и при общении взрослых людей. Например, «Я приношу извинения за причиненные неудобства и хочу узнать, чем могу их компенсировать Вам?».

- *Вопросы, задаваемые с целью установления контакта.* Данный тип вопросов позволит показать заинтересованность в конкретном человеке. Такие вопросы способствуют созданию теплой, дружеской атмосферы взаимопонимания. Особое внимание при озвучивании этих вопросов следует уделить интонации, которая должна быть искренней и достаточно теплой.

Примеры: «Не могу ли я чем-нибудь Вам помочь?», «Как Вы провели отпуск?», «Все ли у Вас благополучно в семье?» и т.п.

- *Закрытые вопросы.* Данный тип вопросов предполагает односложный ответ собеседника «да» или «нет». В большинстве случаев излишнее количество таких вопросов делает атмосферу беседы напряженной. Их задают с целью прекратить разговор, вызвать раздражение собеседника. Иногда закрытые вопросы жизненно необходимы, например, при ограниченном времени общения, окончательном подтверждении какого-либо ранее принятого решения и т.п. Тем не менее, задавая закрытые вопросы, не следует забывать о том, что они оказывают достаточно сильное психологическое воздействие на человека и не вызывают позитивных эмоций.

- *Открытые вопросы.* В отличие от закрытых на данные вопросы собеседник не может ответить односложно, их обычно задают при необходимости разъяснений, дополнений и т.п. Это вопросы типа «Когда?», «Почему?», «Как?» и другие.

- *Риторические вопросы – утверждение в форме вопроса.* Основная цель таких вопросов указать на наличие нерешенной проблемы и направить разговор в нужное русло.

В современной психологии общения существуют определенные правила, которых следует придерживаться, задавая вопросы. Прежде всего, следует особое внимание уделять интонации задаваемого вопроса, она должна соответствовать не только характеру вопроса, но и особенностям сложившихся взаимоотношений собеседников. Не следует при помощи агрессивных вопросов манипулировать собеседником. Уважайте мнение оппонента и никогда не задавайте вопросов, касающихся его личности. Не следует задавать повторяющиеся вопросы, ответы на которые уже прозвучали, такие вопросы всегда оставляют неприятное впечатление. Помните, что вопросов не должно быть слишком много!

### **Замечания в деловой беседе**

Современные психологи утверждают, что конструктивная деловая беседа невозможна без замечаний. Собеседник, не высказывающий замечаний, как правило, либо не слушает Вас, либо не имеет собственного мнения, поэтому к замечаниям следует относиться позитивно и спокойно. В деловом общении замечания помогают понять своего собеседника, прояснить его позицию по обсуждаемым вопросам, выяснить его отношение к проблеме и к Вам, как к собеседнику и партнеру. Ниже рассмотрим основные типы замечаний, а также некоторые правила ответа на них /2/.

*Невысказанные замечания* - те, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, их можно узнать по мимике, жестам, пантомимике собеседника. Такие замечания следует выявлять и нейтрализовывать, так как они препятствуют достижению взаимопонимания.

*Предубеждения*, как вид замечаний, как правило, неприятны и возникают тогда, когда точка зрения собеседника ошибочна, его позиция основывается на эмоциях. Высказывая предубеждения, человек обычно пользуется агрессивной аргументацией, видит только негативное. Для нейтрализации предубеждений логические доводы бесполезны, так как причина возникновения таких замечаний чаще всего эмоционально-личностного характера. Причинами предубеждений собеседника против Вас и Вашей позиции могут быть: неверно выбранный подход к изложению сути обсуждаемой проблемы, личная неприязнь партнера по общению к Вам, неприятное впечатление от всей беседы в целом и многое другое. Для профилактики возникновения предубеждений всегда следует внимательно относиться к партнеру по беседе, выяснять его мотивы, точку зрения и т.п.

*Ироничные замечания* чаще всего являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда желанием проверить Вашу выдержку или силу воли. Ироничные или язвительные замечания не имеют ничего общего с темой беседы и носят оскорбительный характер. В данной ситуации следует, прежде всего, сохранять спокойствие, не идти на поводу у партнера. Возможно два вида реакции на такие замечания: либо ответ в юмористической форме, либо отсутствие ответа, т.е. нулевая реакция.

*Замечания с целью получения информации.* Данный вид замечаний самый конструктивный и доказывает то, что собеседнику интересна передаваемая Вами информация. Обычно такие замечания появляются в тех случаях, когда у собеседника дефицит информации, либо она предоставлена в сложной форме, затрудняющей ее восприятие. На такие замечания нельзя раздражаться, следует уверенно и более подробно, чем ранее, изложить собеседнику интересующий его вопрос.

*Замечания с целью проявить себя* вызваны желанием партнера по общению высказать собственное мнение. Эти замечания показывают, что собеседник в данном вопросе беспристрастен и не поддается Вашему влиянию. Такие замечания легко провоцируются самоуверенным тоном, грубой аргументацией, а иногда агрессивной позой. Отвечая на такое замечание, следует попросить собеседника аргументировать свою позицию, уточнить неясные моменты.

*Субъективные замечания* характерны для определенной категории людей, ставящих под сомнение любой аргумент, в том числе и общепринятый. Причиной этих замечаний может быть малоубедительность Вашей информации, а может быть, Вы недостаточно уделите внимания собеседнику, как личности. В данной ситуации следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы, прояснить таким образом причину его поведения.

*Объективные замечания* высказываются в случае непонимания между собеседниками. Например, когда человек хочет составить собственное мнение о проблеме, но информации для этого у него недостаточно. Причина таких замечаний чаще всего в том, что у Вашего партнера по общению есть собственная позиция по обсуждаемым вопросам, он не согласен с Вашим мнением. При возникновении таких замечаний никогда не следует противоречить собеседнику в открытую, постарайтесь тактично, в мягкой форме объяснить ему, что Вы учитываете его взгляды, а затем максимально подробно и доступно объясните еще раз свой вариант решения.

*Замечания с целью сопротивления*, как правило, не конкретны и возникают в начале беседы. Обычно причина таких замечаний кроется в нежелании решать определенные вопросы либо в том, что собеседнику неизвестна тема предстоящей беседы, и

он хочет сэкономить собственное время. Отвечая на данный тип замечаний, следует четко определить тему и круг вопросов, предстоящих обсуждению. Если сопротивление партнера по общению не прекращается, то следует либо изменить тему, либо перенести общение на удобное для Вашего партнера время.

Рассмотрев основные типы замечаний и некоторые особенности поведения при ответе на них, более подробно остановимся на том, когда и как следует отвечать на высказанное в Ваш адрес замечание. Отвечать на замечание можно до того, как оно было сделано, непосредственно после самого замечания, в конце беседы либо вообще не отвечать.

Иногда в деловой беседе Вы заранее знаете позицию партнера и можете предугадать замечания, которые он выскажет. В таком случае рекомендуется ответить на замечание до того, как оно будет озвучено Вашим собеседником. При данном варианте ответа у Вас появится ряд преимуществ: Вы избежите противоречий, снизите конфликтность ситуации, самостоятельно выберете словесную формулировку замечания, снизив ее смысловую нагрузку. Кроме этого, Вы укрепите доверие собеседника, у него создастся впечатление о том, что Вами учтены как положительные, так и отрицательные стороны решения проблемы.

Наиболее часто для делового общения характерен ответ на замечание непосредственно после его озвучивания собеседником. Данный вариант ответа считается наиболее приемлемым, однако, у него есть и отрицательные моменты. Если Вы не готовы к замечанию, не ждали его, то в короткий отрезок времени достаточно сложно подобрать словесную формулировку, адекватную замечанию, Вы можете сбиться, запутаться, неверно отразить смысл. В таких случаях психологи советуют задержать ответ, перенести его на окончание беседы, отложить ответ до наиболее благоприятного момента в обсуждении. Иногда за счет такой отсрочки необходимость отвечать на высказанное замечание может исчезнуть, а если она останется, у Вас будет время подобрать наиболее удачный ответ.

И последний вариант - можно вообще не отвечать на замечание. В деловом общении рекомендуется игнорировать ироничные, агрессивные замечания.

При ответе на любой тип замечаний следует руководствоваться правилами хорошего тона, принятыми в деловых кругах всего мира, приведем некоторые из них.

- Собеседник может быть не прав, но иногда выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.
- Выслушивая замечания, не чувствуйте себя обвиняемым и не прибегайте к защите.
- В момент высказывания замечаний собеседник не спокоен, он чувствует и фиксирует Вашу реакцию на сказанное им, учитывайте это и контролируйте свое поведение.
- С особой осторожностью отвечайте на замечания, вызванные комплексом неполноценности.
- В деловом общении всегда можно идти на уступки, но границы этих уступок должны быть четко определены.
- Опровергать мнение собеседника всегда надо очень корректно, с исчерпывающей аргументацией.
- Учитывайте, что взволнованный и возбужденный человек не способен на деловой и конструктивный разговор.
- Продемонстрируйте собеседнику, что Вы серьезно относитесь ко всем высказанным в Ваш адрес замечаниям и тщательно их анализируете.
- Старайтесь выяснить истинную причину высказанного замечания и по возможности устранить ее.
- Не следует отвечать на каждое замечание собеседника, чтобы о Вас не сложилось мнение как о «всезнайке».

### **Рекомендации по высказыванию замечаний**

Деловой человек должен знать, не только как отвечать на вопросы и замечания, высказанные в его адрес, но и должен уметь сам психологически правильно и своевременно высказать замечание или задать вопрос. Приведем ниже основные правила и рекомендации по озвучиванию замечаний.

- Интонация, с которой высказывается замечание, должна быть спокойной и дружеской, даже если само замечание ироничное, язвительное. Помните, что раздражительный тон всегда затрудняет объяснение.
- Никогда не следует возражать грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно.
- Как к позиции, так и к личности собеседника следует относиться уважительно. Пренебрежительное и высокомерное обращение затрудняет взаимопонимание.
- Перед тем как высказать замечание подчеркните нечто положительное в переданной Вам информации, похвалите партнера по общению. Старайтесь чаще подчеркивать и признавать правоту собеседника.
- Высказывая замечания, избегайте личных оценок типа «Я на Вашем месте ...».
- Старайтесь формулировать замечание кратко и лаконично, так как в пространственных рассуждениях часто сквозит неуверенность.
- Постоянно контролируйте реакции собеседника, особенно на Ваши вопросы и замечания.

#### **Контрольные задания**

Приведите пример риторических вопросов \_\_\_\_\_

---



---



---

Напишите замечание – предубеждение, чем оно отличается от объективного замечания \_\_\_\_\_

---



---



---

Приведите фразы, которые Вы наиболее часто используете для начала беседы с незнакомым человеком \_\_\_\_\_

---



---



---

### **3.2. Деловое совещание – особенности организации и проведения**

Деловое совещание является распространенной формой делового общения в организациях и предприятиях любого типа. Деловое совещание организуется и проводится руководителем либо лицом, на которое возложены управляющие или руководящие функции.

Основные цели совещаний:

- определение вероятного результата деятельности;
- выработка необходимого решения проблемы;
- предварительный обмен мнениями коллег;
- подведение итогов работы;
- составление планов деятельности подразделения или предприятия и другие.



Деловое совещание, как и любая другая форма делового общения, требует определенной подготовки. Каждое совещание, проводимое в коллективе, посвящено определенной теме, которая должна быть предварительно сформулирована человеком, организующим совещание. Тема совещания – предмет обсуждения – должна быть интересна каждому из участников данной формы делового общения.

Как правило, на совещание выносятся те вопросы, которые не могут быть решены в рабочем порядке. Все вопросы, которые планируются обсудить на совещании, выносятся в повестку. Повестка совещания представляет собой письменный документ, который необходимо заранее разослать всем приглашенным на совещание сотрудникам, либо вывесить в специально отведенном для этих целей месте.

В повестку совещания включается следующая информация:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень вопросов, которые предстоит обсудить на совещании;
- дата, время и место проведения совещания;
- фамилии выступающих докладчиков и лиц, ответственных за подготовку отдельных вопросов для обсуждения;
- регламент докладов, выступлений;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу, а также фамилии лиц, ответственных за подготовку данных материалов.

В практике работы организации встречается два вида совещаний: плановые и экстренные (внеплановые), последние следует проводить как можно реже, так как они выступают в качестве стрессогенных факторов. К внеплановому совещанию работник не может подготовиться заранее, они разрушают рабочие планы сотрудников, чем вызывают раздражение, поэтому отдача сотрудников на внеплановом совещании значительно ниже, чем на запланированном. Однако в некоторых экстремальных ситуациях внеплановые совещания могут стать единственным действенным средством разрешения возникших проблем.

Длительность совещания также очень важный вопрос, который следует продумать и спланировать заранее руководителю. Если совещание длится более двух часов, то наступает физиологическая усталость, и сотруднику становится безразличен обсуждаемый вопрос и его решение, кратковременные совещания также иногда бесполезны, так как человек, ранее подготовившийся к выступлению, чувствует себя обиженным (он готовился на протяжении нескольких дней, а его вопрос решили в течение 10 – 15 минут).

Психологи рекомендуют вторую половину рабочего дня как самое оптимальное время для проведения рабочих совещаний, однако, в современной практике до сих пор остаются популярными утренние совещания у начальника.

Современные исследования в области делового общения доказывают, что оптимальное количество участников совещания – 5 – 7 человек, именно при таком количестве сотрудников выработка решения происходит наиболее успешно. Увеличение или уменьшение количества участников совещания приводит к снижению продуктивности, поэтому, организуя совещание, руководителю следует тщательно продумать список приглашенных лиц.

В тех случаях, когда обсуждаются разнородные вопросы и число лиц участвующих в совещании значительно превышает рекомендуемое количество, следует поступить таким образом: лица, чьи вопросы обсуждены, могут покидать совещание, а другие, чьи вопросы стоят в повестке не первыми, приглашаются на определенное регламентом время.

На совещание по каждому вопросу приглашаются лица действительно компетентные, желательно, чтобы сотрудники, участвующие в обсуждении могли играть роли «эксперта», «идеолога», «критика», тогда выработка решения пройдет намного успешнее.

Очередность выступления участников совещания должна быть обратной авторитету и положению, то есть вначале выступают лица с более низким статусом, а затем лидеры и руководители, в этом случае мнение последних не будет влиять на позицию первых.

На совещании каждый его участник должен иметь возможность высказать свою точку зрения, если человек пассивен, руководитель должен стимулировать его активность. Ю.А. Фомин приводит следующие приемы активизации деятельности участников совещания:

- 1) для сохранения единства участников совещания:
  - разрядить обстановку в конфликтной ситуации;
  - не принимать чью-то сторону до подведения окончательных результатов;
  - защищать того, кто имеет меньше опыта, работает недавно;
- 2) для мобилизации участников совещания:
  - не расслабляться самому и не давать выключаться из работы другим;
  - избегать повторов;
  - обращать внимание даже на самое незначительное предложение, если оно хоть как-то поможет делу;
- 3) для фокусировки внимания на обсуждаемой задаче:
  - основываться на фактах;
  - записывать вносимые предложения;
  - выстраивать их так, чтобы у присутствующих складывалась целостная картина;
- 4) для активизации участников совещания:
  - в целях усиления доказательности тех или иных положений ставить дополнительные вопросы;
  - высказать одобрительное замечание в адрес участника, внесшего конструктивное предложение.

На совещании недопустимы длительные, пространные рассуждения, поэтому такие выступления можно и необходимо прерывать. Каждый человек, приглашенный на совещание, должен знать, что правила выступления не должны нарушаться вне зависимости от ранга и статуса участника.

Помимо ознакомления с повесткой совещания, в некоторых случаях можно знакомить приглашенных на совещание лиц с проектом решения, тезисами и материалами докладов, справочными материалами – это позволит сократить время и сделать обсуждение вопроса действительно продуктивным.

На совещании руководитель обязан создать действительно рабочую, творческую атмосферу, только тогда можно получить результат. Обычно участники совещаний в организации заранее знают основные правила проведения совещаний, а также правила поведения, принятые в коллективе. Задача организатора совещаний ознакомить всех участников предполагаемого обсуждения с правилами его проведения, особенно лиц, впервые участвующих в совещании.

При обсуждении спорных вопросов руководитель должен предупреждать конфликты, поэтому наиболее конфликтных людей не следует сажать друг напротив друга – данное месторасположение способствует возникновению противостояния (ниже особенно-сти месторасположения будут рассмотрены более подробно). Опытный руководитель, зная характерные особенности поведения своих подчиненных, заранее продумает меры противодействия их негативным привычкам и особенностям и не допустит конфликта.

Руководитель обычно на совещании играет роль председательствующего (иногда эта функция возлагается на человека, наиболее компетентного в обсуждаемом вопросе). Основные задачи председательствующего на совещании:

- соблюдение выполнения регламента;
- недопущение открытого конфликта;

- поиск и формулирование оптимального решения по каждому обсуждаемому вопросу за минимальное количество времени;
- стимулирование обсуждения;
- фиксирование наиболее интересных моментов обсуждения;
- контроль за соблюдением делового этикета.

На совещаниях можно использовать протоколирование или стенографирование, в современных условиях используются средства аудио и видеозаписи – это позволяет вернуться к обсуждению и способствует более глубокому анализу высказанных идей.

В конце совещания подводятся его итоги. Обычно выступает руководитель, который зачитывает решение, благодарит всех участников совещания за проделанную работу, ставит задачи по реализации принятого решения.

Как уже говорилось выше, одной из главных задач организатора совещания является создание и поддержание психологически комфортной деловой обстановки. Рассмотрим более подробно возможные варианты месторасположения участников совещания. Ф.А. Кузин, рассматривая размещение участников общения в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом, выделяет четыре положения собеседника (рис. 3.1):

- 1) угловое расположение;
- 2) позицию делового взаимодействия;
- 3) конкурирующе-оборонительную позицию;
- 4) независимую позицию.

Согласно исследованиям психологов, угловое расположение участников общения за столом характерно для дружеской, непринужденной беседы. Такое месторасположение обеспечивает постоянный контакт глаз, предоставляет возможность отслеживать все мимические движения и жесты собеседника. В позиции отсутствует территориальное разделение стола.

Позицию делового взаимодействия занимают люди, работающие над каким-либо совместным проектом; пространство стола находится в общем пользовании, они несколько повернуты друг другу, что создает комфортную рабочую обстановку.

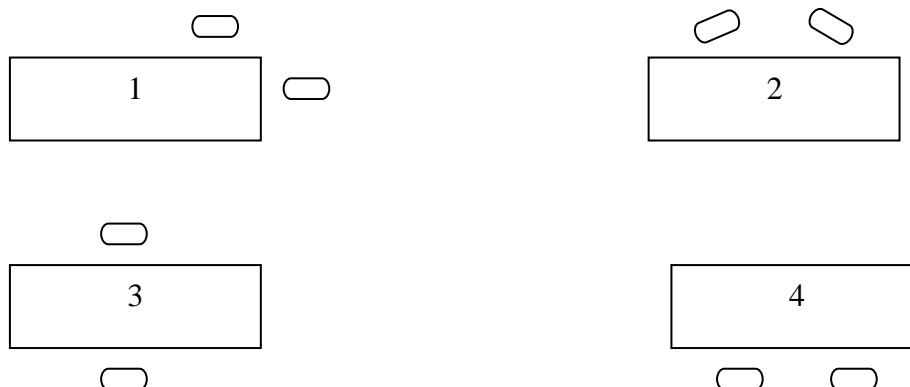


Рис. 3.1. Варианты размещения участников общения за столом

В позиции 3 стол служит линией разделения собеседников, поддерживающей атмосферу конкуренции, соперничества. Люди, занявшие данную позицию, будут отстаивать свою точку зрения, обычно мало способны к компромиссу. Данная позиция характерна также для начальника и подчиненного, поддерживающих отношения субординации. Данная позиция наиболее психологически холодная, ее следует избегать при организации совещаний.

Люди, не желающие общаться и взаимодействовать, обычно занимают независимую позицию (например, двое работающих в библиотеке за одним столом). В данном случае пространство стола делится между людьми, и каждый старается не нарушать границу. Такая позиция недопустима в случаях откровенной беседы или переговоров.

Наиболее комфортным считается месторасположение участников совещания по кругу (или вокруг круглого, либо овального стола), где статус всех участников как бы уравнивается.

Если Вы хотите создать действительно психологически комфортную и деловую атмосферу в своем коллективе, то старайтесь продумывать и учитывать все приведенные выше особенности организации делового общения.

### **Контрольные задания**

Какие способы воздействия следует применить к сотруднику, постоянно опаздывающему на плановые совещания? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Приведите примеры причин экстренных, внеплановых совещаний \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Составьте примерный регламент планового еженедельного совещания у начальника небольшого (10-12 человек) подразделения \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.3. Деловые переговоры**

Деловые переговоры используются в тех случаях, когда между сторонами, участвующими в деловом взаимодействии возникают разногласия. Переговоры направлены обычно на заключение договоров, сделок, контрактов.

Деловые переговоры требуют тщательной и планомерной подготовки. Во время подготовки к переговорному процессу стороны выявляют области взаимных интересов, устанавливают рабочие отношения с будущими партнерами, решают различные организационные вопросы, стараются определить общий подход к решению проблемы.

До непосредственного начала переговоров каждая из сторон участниц должна определить и сформулировать свою позицию, для чего провести тщательный, глубокий анализ проблемы, продумать вариант решения, способный удовлетворить не только свои ожидания, но и ожидания оппонентов. Определяя вариант решения проблемы, следует учесть возможность его корректировки, позитивные и негативные последствия претворения его в реальность и т.п.

Позиция каждой из сторон, участниц переговоров, должна быть аргументирована. Большинство аргументов формулируется заранее на подготовительном этапе. Обсуждая и утверждая аргументы, следует предусмотреть силу их воздействия на партнера по переговорам, иногда один достаточно веский аргумент перевешивает десяток незначительных.

Приведем несколько методов, позволяющих на подготовительном этапе определить основные аспекты предстоящих переговоров.

**Метод Р. Фишера и У. Юри.** На листе чистой бумаги в два столбца записываются сведения о собственных интересах и интересах партнера, а также различные варианты решения. Напротив каждого из них отмечаются возможные положительные и отрицательные моменты принятия.

**Метод мозгового штурма.** Данный метод коллективный, собирается команда единомышленников, в результате их взаимного общения выдвигается как можно больше вариантов решения, вплоть до фантастических. Все варианты фиксируются и детально обсуждаются с выделением отрицательных и положительных моментов. В результате коллективного обсуждения обычно определяется наиболее оптимальный вариант решения.

**Методы научного предвидения.** Проблему, предстоящую для обсуждения на переговорах, предлагается проанализировать и спрогнозировать высококвалифицированным специалистам в данной конкретной области. Специалисты разрабатывают возможные варианты развития ситуации, дают экспертную оценку последствиям и т.п.

Еще одной важной задачей подготовительного этапа является формирование команды, участвующей в переговорах – это очень ответственный момент. Делегации обеих сторон, участвующие в переговорах, должны быть равны по количественному составу. В некоторых случаях рекомендуется присутствие зрителей при переговорах, которые могут снять психологическое давление, заставят стороны более тщательно подбирать аргументы и т.п.

Переговоры лучше всего проводить на своей территории, однако, часто такое невозможно, тогда следует предпочесть нейтральное место. Нежелательно отправляться на переговоры в офис конкурирующей стороны.

Американский психолог Браун сформулировал шесть основных правил установления позитивных рабочих отношений во время переговоров:

1. *Рациональность.* Нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, даже если противоположная сторона это делает, эмоциональность негативно влияет на принятие решения.
2. *Понимание.* Понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения.
3. *Общение.* Проведение консультаций с партнером, умение слушать собеседника.
4. *Достоверность.* Наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны.
5. *Тон переговоров.* Избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения.
6. *Принятие.* Постарайтесь принять точку зрения партнера, старайтесь получить от него новую информацию.

Анализ современной психологической литературы по проблемам переговорного процесса позволяет сформулировать еще несколько советов, которых следует придерживаться, готовясь к переговорам.

- В начале переговоров следует подчеркнуть значимость фирмы противоположной стороны и тех людей, которые ее представляют в данном переговорном процессе.
- Начать переговоры следует с вопросов, по которым мнения сторон не расходятся.
- Показывать неправоту партнера следует очень осторожно, избегая слов, способных нанести удар по самолюбию.
- Обсуждая спорные вопросы, замените слова «только так», «это - несомненно» на «нам кажется», «я полагаю».
- Выражать собственное мнение следует скромно, не афишируя своих достоинств и преимущества над партнером по переговорам.
- Выберите правильный тон, громкость и темп речи, чтобы Вас было легко слушать.
- Создайте в Вашей делегации такую атмосферу, чтобы партнер по переговорам видел перед собой единую сплоченную команду единомышленников.
- В переговорах должны участвовать равнозначные представители организаций (руководитель – руководитель, бухгалтер – бухгалтер и т.п.).
- Исключите мысли об «уничтожении противника», перед Вами на переговорах партнеры, с которыми можно договориться.

- По каждому обсуждаемому вопросу старайтесь найти в делегации партнеров по переговорам «ключевую фигуру», то есть человека наиболее компетентного в данном вопросе.

- Помните, что всегда есть причина определенного типа поступков, старайтесь выяснить ее и тогда у Вас в руках окажется «ключ» к этому человеку.

- Контролируйте свое поведение, сдерживайте эмоции.

- При переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит – она состоит из живых людей, со своими особенностями.

- Высказывайте неприятные слова после похвалы. Старайтесь меньше критиковать.

Особенности ведения переговоров можно также рассматривать с позиций этапов, техник и некоторых приемов. Рассмотрим трехэтапную структуру переговорного процесса П. Мицича.

*Первый этап – взаимное уточнение интересов участников переговоров.* На данном этапе выясняются и обсуждаются точки зрения сторон по имеющейся проблеме. Основной целью первого этапа является установление взаимопонимания между сторонами, нахождение общего языка. Стороны на этом этапе убеждаются в том, что пользуются одной терминологией, однозначно трактуют основные понятия.

*Второй этап – обсуждение позиций и точек зрения участников.* Цель данного этапа по возможности максимально реализовать собственную позицию. Во время обсуждения стороны представляют свою аргументацию в форме дискуссии, в которой допустимы замечания, вопросы. Аргументация должна быть достаточно веской, объективной, логически выстроенной, что облегчит ее понимание. На этом этапе стороны имеют возможность высказать свои оценки и предположения, которые могут войти в заключительный документ.

*Третий этап – этап согласования позиций.* Данный этап посвящается разработке варианта итогового документа. Вначале формулируются общие положения, которые будут в дальнейшем зафиксированы документально, затем они редактируются, уточняются. Данный этап невозможен без взаимных уступок сторон, границы которых определяются заранее. Стороны на этом этапе могут также разработать некий план по реализации принятого решения, определить круг ответственных лиц.

Успешность переговоров во многом зависит от используемых в них методов. В современной психологии описывается два основных метода ведения переговоров.

*Метод принципиальных переговоров* (Р. Фишер, У. Юри) – суть данного метода в том, что партнеры не предлагают варианты взаимных уступок, а стараются найти взаимную выгоду там, где это возможно. По вопросам, где мнения сторон расходятся, решение принимается на основе справедливых норм, вне зависимости от желания сторон.

Осуществление этого метода способствует открытости сторон, взаимопониманию между ними, на таких переговорах отсутствуют завышенные требования.

Ю.А. Фомин приводит четыре условия, без соблюдения которых невозможна реализация метода принципиальных переговоров:

1. Необходимо сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Необходимо поставить себя на место партнера и постараться посмотреть на проблему его глазами. Не следует делать выводы о намерениях партнеров, исходя из собственных убеждений и соображений. Говорить надо о себе, своей позиции, а не о партнерах («Я чувствую себя обманутым», а не «Вы меня обманули»).

2. Следует сосредоточиться на интересах, а не на позициях, так как цель переговоров – удовлетворение интересов сторон. Чтобы достигнуть разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Объясните другой стороне, в чем состоят Ваши интересы и почему они важны для Вас. Признайте интересы другой стороны, покажите, что Вы их поняли.

3. Необходимо разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы Ваши интересы и примирили бы несовпадающие интересы.

4. Необходимо настаивать на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке или на использовании объективных критериев. Соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли сторон.

*Метод позиционного торга.* Суть данного метода в том, что обе стороны в определенной последовательности по ходу переговоров делают уступки. Первичные требования в таких переговорах значительно завышены, границы уступок заранее определены каждой стороной. Цель таких переговоров сделать как можно меньше уступок и при этом максимально реализовать свою позицию. В таких переговорах используется психологическое давление на партнера, манипулирование его поведением и т.п. Обычно такие переговоры малопродуктивны, часто их последствием является ухудшение взаимоотношений с партнерами и отказ от сотрудничества.

Н.И. Кабушкин выделяет четыре метода ведения переговоров, используемые в современном менеджменте.

*Вариационный метод* предполагает формулирование идеального решения поставленной проблемы, затем выявление аспектов, которыми можно пожертвовать при реализации решения на практике. В ходе переговоров вырабатывается дифференцированный подход к проблеме, подбираются аргументы и контраргументы, обусловленные несовпадением позиций сторон, и на основе их анализа определяются границы взаимных уступок. Данный метод требует творческого подхода и реалистичных оценок обеих сторон.

*Метод интеграции.* Цель данного метода убедить партнера в необходимости оценивать проблемы переговоров с учетом общественных взаимосвязей и потребностей развития кооперации. Метод интеграции следует использовать при переговорах с партнером, игнорирующим сложившуюся систему общественных отношений. Данный метод не гарантирует достижения соглашения в деталях. Используя этот метод, особо тщательно следует подбирать аргументы и следить за тоном речи, не рекомендуется использовать поучительные, назидательные интонации.

*Метод уравнивания.* Данный метод основывается на знании позиции партнера по переговорам и его личностных особенностях. Успех данного метода зависит от того, какие аргументы Вы будете использовать, чтобы партнер принял Вашу позицию. На подготовительном этапе анализируется позиция партнера с его точки зрения, а в ходе переговоров он знакомится с Вашим мнением по этому поводу. Используя данный метод, следует внимательно следить за реакцией партнера на Ваши действия, а также помнить о том, что он внимательно контролирует и отслеживает все, что Вы ему предлагаете.

*Компромиссный метод.* Данный метод основан на взаимных уступках в тех случаях, когда интересы сторон не совпадают. Подготовка переговоров по данному методу включает составление прогноза компромиссного решения, определение границ уступок. Обычно компромиссный метод наиболее эффективен в случае, когда срыв переговоров неблагоприятен для обеих сторон.

Ю.А. Фомин предлагает некоторые приемы, которые позволяют добиться эффективного результата на переговорах.

- **Прием «Уход».** Используется в случаях, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Данный прием заключается в перерыве переговорного процесса на некоторое, оговоренное сторонами время, позволяет затянуть время, проконсультироваться со специалистами.

- **«Выжидание».** Прием связан с «вытягиванием» у партнера по переговорам наибольшего количества сведений, позволяющих проанализировать ситуацию и принять собственное решение.

- **«Прямое открытие позиции».** Одна сторона раскрывает свою позицию, интересы, потребности, обосновывая их важность и жизненную необходимость для себя.

- **«Салями».** Данный прием представляет собой постепенное раскрытие собственной позиции. Основная цель – получить от партнера максимально большее количество информации и сформулировать предложение в наиболее выгодном для себя виде.

- **«Пакетирование».** Суть этого приема в следующем: для обсуждения предлагается несколько вопросов. При этом в один «пакет» входят привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения. Предполагается, что партнер, заинтересованный первыми, примет и остальные. Возможен и такой вариант развития процесса: партнер принимает основные предложения и делает уступки в непривлекательных для него позициях.

- **«Завышение начального уровня».** Данный прием основан на том, что в первоначальную позицию включаются пункты, от которых в ходе переговоров сторона безболезненно отказывается, делая вид, что это является уступкой, и требует таких уступок от партнера по переговорам. Пункты, от которых предполагается отказ, должны быть неприемлемы для партнера.

- **«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».** При использовании этого приема партнеру демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, который в действительности является второстепенным. Обычно это делается с целью получения решения по другим, более важным вопросам.

- **«Выдвижение требований в последнюю минуту».** В конце переговоров перед подписанием решения сторонами один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона заинтересована в решении, то она их обычно принимает. В этом случае не следует прибегать к уловке, смысл которой в том, что Вам сделано более выгодное предложение третьей стороной – это считается неэтичным.

- **«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».** Вначале переговоров обсуждаются вопросы, по которым не имеется видимых разногласий, а затем более сложные. Данный прием основан на том, что человеку трудно сказать «нет» после того, как он сказал «да» по значительному количеству вопросов.

- **«Принятие первого предложения партнера».** Данный прием используется в тех случаях, когда есть опасность ужесточения партнером своей позиции, а решение этой проблемы крайне необходимо Вашей организации.

- **«Сюрприз».** Вы принимаете предложение партнера, которое по его расчетам не должно быть Вами принято и тем самым вызываете растерянность, которая позволяет завладеть инициативой.

- **«Ультиматум».** Самый древний прием, суть которого в прерывании переговоров и разрыве отношений, если Ваши предложения не принимаются партнерами по переговорам. Данный прием основан на риске, и применять его надо с особой осторожностью.

- **«Выдвижение требований по возрастающей».** Партнеру по переговорам выдвигаются новые требования, после его согласия на предыдущие.

- **«Сомнительность намерений».** Если Вы сомневаетесь в намерениях стороны выполнить решение, принятое на переговорах, то внесите в договор пункты об ответственности сторон, а также опишите санкции в случае несоблюдения условий договора.

- **«Неясные полномочия».** Перед подписанием договора или решения партнеры по переговорам могут заявить, что у них нет полномочий для такой подписи, и назвать третье лицо. Чтобы такого не произошло, в начале переговоров рекомендуется поинтересоваться у другой стороны, какими полномочиями они располагают и, в случае сомнения, потребовать подтверждающие их документы.



- **«Намеренный обман».** Данный прием не рекомендуется использовать как неэтичный. Однако если Ваш партнер на переговорах говорит заведомую ложь, не следует его немедленно улучать в этом. Выскажите мысль о том, что Вы готовы вести переговоры независимо от того, доверяете Вы ему или нет, и собираетесь проверить все предъявленные им факты.

- **«Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров».** Данный прием основан на том, что человек в таком месте будет чувствовать себя некомфортно и быстрее согласится на предложенный вариант решения проблемы. Нейтрализовать этот прием можно переносом переговоров в более удобное место.

Все вышеперечисленные приемы и методы ведения переговоров должен знать каждый деловой человек, чтобы вовремя распознать тактику общения партнера и добиться взаимовыгодного решения без существенных потерь.

### ***Контрольные задания***

Составьте аргументы, доказывающие, что организация выиграет оттого, что примет Вас в штат своих сотрудников \_\_\_\_\_

Каким образом можно выявить «ключевую фигуру» в команде партнеров по переговорам? \_\_\_\_\_

Если бы Вам доверили возглавить переговоры от лица Вашей организации, то какие сведения о потенциальных партнерах Вы хотели бы получить? \_\_\_\_\_

## **3.4. Спор, дискуссия, полемика как формы делового общения**

Спор представляет собой столкновение мнений, разногласие, в ходе выяснения которого каждая из сторон отстаивает свою правоту.

Дискуссия – это разновидность публичного спора. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление различных точек зрения на заданную проблему, выявление истины и нахождение решения. Дискуссия представляет собой эффективный способ убеждения оппонента. Разновидностью дискуссии является диспут – спор на научную или публицистическую тему.

Полемика в отличие от дискуссии представляет собой борьбу принципиально противоположных мнений. В полемике каждая сторона, доказывая свою правоту, стремится одержать победу над противником.

### ***Классификация споров в зависимости от цели***

- *Спор из-за истины.* Целью такого спора является нахождение правды, проверка идей, мыслей. Данный спор отличает тщательный подбор аргументов, реальная оценка собственных позиций и позиций противников.

- *Спор с целью убеждения оппонента.* Убедить оппонента может только тот человек, который верит в то, что говорит, поэтому для такого спора характерна вера убеждающей стороны в непогрешимость и истинность своей позиции. Достаточно ча-

сто такие споры протекают конфликтно, так как используется агрессивная аргументация.

- *Спор для одержания победы.* Обычно в таких спорах участвуют целеустремленные, волевые личности, которые готовы преодолеть все преграды, но одолеть противника. Выяснение истины в данном виде спора не имеет существенного значения.

- *Спор ради спора.* Основные участники этих споров несколько конфликтные и эксцентричные личности, для которых спор выступает в роли любимого спортивного упражнения. Для таких людей не важно с кем, о чем спорить, в чем заключается правда.

Анализируя проблему спора, следует выделить основные факторы, влияющие на динамику рассматриваемого процесса. Итак, на характер спора влияют: значимость проблемы спора для сторон участниц, количество участников, время, наличие зрителей, форма осуществления (устная или печатная). Рассмотрим данные факторы более подробно.

Человек, заинтересованный в проблеме, имеющий определенный опыт в рассматриваемой области, будет более горячо отстаивать свою точку зрения, чем человек равнодушный, включенный в процесс спора только по служебной надобности.

По количеству участников выделяют споры-монологи, диалоги, полилоги. Спор самого с собой, как правило, заканчивается предпочтением наиболее актуальной для личности потребности по принципу "если очень хочется, то можно". Споры-диалоги наиболее распространены и очень часто используются в деловом общении, так же, как и споры полилоги. В данных видах спора успех одной из сторон будет зависеть от состава участников, их эрудиции, компетентности в спорном вопросе, а также уровня культуры.

В современном деловом мире в последнее время, особенно в средствах массовой информации, проводят организованные споры, в которых могут принять участие достаточно большое количество человек. Такие споры тщательно планируются, на спор выносятся специально сформулированные точки зрения на проблему. Организованные споры более других способствуют выяснению истины, так как их участники заранее знают проблему и готовят свои аргументы и контраргументы.

Наличие зрителей спора имеет как преимущества, так и недостатки. Преимущество заключается в том, что при наличии зрителей достаточно сложно прибегнуть к нечестным уловкам, приемам, солгать, а недостаток – в том, что зрители часто заставляют участников забыть истинный предмет спора и перейти к «игре на публику», к позерству.

Успех устного спора зависит от психологических особенностей людей, участвующих в нем: манеры и культуры речи, скорости реакции, живости ума и т.п. В печатном споре участвовать несколько легче, так как в нем не требуется немедленной реакции на доводы партнера, есть время, чтобы тщательно сформулировать свои аргументы. Письменный спор считается идеальным для выяснения истины.

У каждого спора есть свой предмет обсуждения, и в процессе дискуссии очень важно не упускать их из виду, не давать оппоненту отклоняться от непосредственной темы обсуждения.

Спор, как правило, не способствует принятию решения, так как каждая из сторон не готова уступать в своих позициях, однако, если в начале спора есть какие-либо вопросы, по которым мнения сторон сходятся, такой спор может способствовать выработке конструктивного решения.

Успешность дискуссий, диспутов, полемики во многом зависит от общности используемого сторонами понятийного аппарата. Приступая к спорам на научные или общественно-политические проблемы, следует убедиться в отсутствии расхождений в смысловой насыщенности используемых понятий и определений.

Участвуя в спорах, следует помнить о культуре спора, уважительно относиться к своим оппонентам, проявлять выдержку и самообладание, не давать воли эмоциям.

Психологи не рекомендуют во всем противоречить оппоненту, в мелочах можно соглашаться с ним, что даст Вам преимущество над противником.

Следует по возможности более точно знать психологические особенности оппонента, чтобы подобрать более убедительные для него аргументы и выбрать более эффективную тактику.

Подбирая аргументы, следует заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум, но и на чувства человека, противостоящего Вам в споре. Достаточно эффективно влияют на спорщика уместно используемые юмор, ирония, иногда даже сарказм, которые помогают снизить эмоциональную напряженность обстановки, создают позитивный настрой. Однако не следует злоупотреблять остротами, если обсуждаются серьезные и важные деловые проблемы.

Г.В. Бороздина приводит некоторые психологические приемы воздействия на участников спора.

- «*Сведение к абсурду*» состоит в демонстрации ложности тезиса, высказанного оппонентом, последствия которого противоречат действительности.
- «*Бумеранг*» - тезис или аргумент обращаются против тех, кто их выдвинул.
- «*Подхват реплики*» - умение применить реплику противника в своих целях, чтобы усилить аргументацию.
- «*Довод к человеку*» - вместо обсуждения тезиса обсуждаются достоинства и недостатки человека его высказавшего. Данный прием следует применять в сочетании с достоверными и обоснованными аргументами.
- «*Обращение к аудитории*» - целью данного приема является желание повлиять на чувства зрителей, слушателей и тем самым склонить их на свою сторону.

Успех спора во многом определяется и умением спорящих людей задавать вопросы и отвечать на них. В споре при помощи вопросов уточняется позиция оппонента, получается дополнительная информация, выясняется отношение к обсуждаемым вопросам. Все вопросы, используемые в споре, можно условно разделить на корректные и некорректные. Корректные вопросы нацелены на выяснение истины, не унижают достоинства собеседника, задаются в спокойном тоне. Некорректные вопросы чаще основаны на ложных утверждениях и стремятся задеть чувства оппонента, их цель вывести человека из состояния равновесия. Отвечать на такие вопросы следует спокойно, можно в некоторых случаях такие вопросы просто игнорировать.

Отвечать на вопрос в споре можно только в том случае, если Вы поняли его суть, если же формулировка вопроса недостаточно конкретна и сложна для восприятия, попросите Вашего оппонента уточнить, что собственно его интересует. Помните, что в споре особенно ценятся остроумные и конкретные ответы.

Рассматривая психологические аспекты спора, следует остановиться и на нечестных приемах, которые часто используются спорщиками /2/.

- «*Много вопросов*». Оппоненту задают несколько различных вопросов под видом одного и требуют немедленного ответа. Подвопросы иногда бывают прямо противоположны друг другу, один требует ответа «да», другой – «нет». Отвечающий, не замечив этого, дает ответ только на один из вопросов. Человек, задавший вопрос, использует это, применяя данный ответ к другому вопросу, чем и запутывает собеседника.
- «*Уклонение от поставленных вопросов*» - человек делает вид, что не услышал заданного вопроса, либо игнорирует ответ, используя усмешки, иронию.
- «*Иронизирование над вопросом*» - суть данного приема легче пояснить примерами: «И Вы считаете свой вопрос серьезным?», «Ну что за легкомысленный вопрос!».
- «*Негативная оценка вопроса*» - вместо ответа на вопрос оппонент оценивает саму формулировку: «Это наивный вопрос».

- «*Ответ вопросом на вопрос*» - человек задает оппоненту ответный вопрос, часто затрагивающий личностные особенности.

- «*Ответ в кредит*» - перенос ответа на вопрос на будущее.

- «*Оттягивание возражения*» - одной из сторон, участвующей в споре, выдвигается какое-либо предложение, а другая ставит вопросы в связи с их утверждением, начиная издали, опровергает вначале второстепенные аргументы, а затем основные. Данный прием можно использовать в тех случаях, когда требуется время, чтобы сосредоточиться и точнее формулировать свои аргументы.

- «*Смягчение ошибки*» - если Вы допустили ошибку, высказывая свои мысли, то примените следующие речевые обороты: «я не совсем то имел(а) ввиду», «позвольте уточнить» и т.п.

Искусство спора одно из самых древних и обучаться ему никогда не поздно, развивайте и совершенствуйте свои коммуникативные умения и Вы достигнете успеха.

### ***Контрольные задания***

Постарайтесь сформулировать вопрос, состоящий из нескольких частей, ответы на которые противоположны \_\_\_\_\_

Как часто Вы одерживаете победы в спорах? Почему, на Ваш взгляд, это происходит? \_\_\_\_\_

Какие качества необходимы человеку, вступающему в дискуссию с авторитарным начальником? \_\_\_\_\_

## **3.5. Психологические приемы влияния на партнера в деловом общении**

Все средства влияния на партнера по деловому общению можно разделить на вербальные и невербальные. Используя средства влияния, следует помнить о том, что сказанное должно совпадать с невербальным. Рассмотрим основные средства, используемые в деловом общении и описанные в современной психологической литературе.

### ***Невербальные средства влияния на партнера по деловому общению***

- Демонстрируйте своему собеседнику открытость и готовность к общению, «включите» партнера в контакт: разожмите руки, расслабьтесь и держитесь уверенно, но не надменно, по возможности расстегните пуговицы на пиджаке, не скрещивайте рук и ног, сдвиньтесь на краешек стула и, развернувшись всем корпусом, немного наклонитесь к партнеру.

- Если по каким-либо причинам Вам необходимо закончить разговор и прервать общение с данным человеком, то продемонстрируйте ему кластер жестов защиты: скрестите на груди руки, сожмите пальцы в кулаки, можете отвернуться от собеседника или отклониться в сторону двери, демонстрируйте скуку, глядите исподлобья.

- В некоторых случаях следует показать собеседнику свое превосходство: усадите собеседника на стул, а сами останьтесь стоять, возвышаясь над ним.

- Контролируйте телодвижения и позы собеседника, человек, активно включившийся в деловое общение, достаточно часто копирует позы и движения собеседника.

- Старайтесь внимательно считывать и достоверно интерпретировать невербальное поведение собеседника – это поможет Вам «подобрать к нему ключ».
- Улыбайтесь искренне – улыбка обезоруживает любого противника.
- Помните Ваше лицо должно выражать спокойствие и уверенность, несмотря на сложность и противоречивость отношений с собеседником.

### ***Вербальные средства влияния на партнера по деловому общению***

- Обязательно встретьте и усадите своего собеседника, проявите себя доброжелательным и заинтересованным партнером по общению.
- Называйте своего собеседника по имени-отчеству, этим Вы продемонстрируете свое уважение, подчеркнете значимость его личности для Вас и Вашей фирмы.
- Будьте хорошим и внимательным слушателем, демонстрируйте неподдельный интерес ко всему, что говорит собеседник.
- Поощряйте других говорить о себе, о проблемах и радостях их жизни.
- Приближайте свою разговорную речь к языку партнера: освобождайте свою речь от слов и выражений, которые могут быть неправильно восприняты собеседником, используйте слова и фразы партнера, придерживайтесь его словарного запаса.
- Будьте точны и кратки, не следует пускаться в длинные пространственные объяснения, задавайте краткие вопросы, опускайте те слова, которые так или иначе могут быть понятны из обычного контекста беседы.
- Искренне внушайте собеседнику сознание его значимости, отдайте ему предпочтение.
- Делайте паузы, их наличие в беседе создает ощущение неторопливости, продуманности, основательности происходящего.
- Придерживайтесь дружелюбного тона в общении, проявляйте уважение к мнению Вашего собеседника.
- Никогда не следует начинать разговор с вопросов, по которым мнения расходятся.
- Представляйте свои идеи эффектно, с наглядной демонстрацией.
- Критику следует начинать и заканчивать с выделением позитивных моментов и обязательно, критикуя, наметьте пути исправления ситуации.
- Искренне предлагайте людям свою помощь.
- Создайте человеку хорошую репутацию и дайте, в случае необходимости, возможность спасти свой престиж.
- Деловое общение невозможно без комплиментов. Делайте комплименты своим партнерам по общению вне зависимости от пола, возраста, социального статуса. Комплимент представляет собой слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств человека. Г.В. Бороздина приводит несколько советов, которыми следует руководствоваться при формулировании комплиментов:
  - комплимент должен отражать только позитивные качества человека, следует избегать двойного смысла, когда выделяемое качество можно считать и позитивным, и негативным: «Как тонко и остроумно Вы уходите от ответа»;
  - отраженное в комплименте качество должно иметь небольшое преувеличение: «Я поражаюсь Вашей аккуратности», а на самом деле человек этим не отличается;
  - комплимент не должен быть банальным, например, не следует говорить человеку с феноменальной памятью, о том, как он хорошо и быстро запоминает телефонные номера;
  - комплимент не должен содержать рекомендаций по улучшению какого-либо качества человека: «Тебе следует быть аккуратнее!»;

- не следует подчеркивать в комплименте качество, которое человек пытается скрыть «Вы так добры к подчиненным»;
- комплимент не должен содержать дополнений типа: «Руки у тебя золотые, но язык – твой враг».

Чем чаще Вы будете использовать вышеприведенные приемы, тем быстрее Вы достигнете цели и станете идеальным партнером по общению. Вместе с тем в деловом общении достаточно часто используются непозволительные приемы и уловки, знать и уметь нейтрализовывать которые должен каждый деловой человек, перечислим некоторые из них /2/.

- *«Ставка на ложный стыд»*. Люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле, более образованными, на этом и строится данная уловка: «Вам, конечно, известно, что наукой доказано...», «Неужели Вы до сих пор не знаете...».
- *«Подмазывание аргумента»*. Данный прием основан на самолюбии. Слабый аргумент, который можно опротестовать, сопровождается словами – комплиментом собеседнику: «Вы, как умный человек, не станете отрицать, что ... », «Человек недостаточно образованный этого бы не понял, но Вы ...».
- *Использование возраста, образования, социального положения в качестве аргумента*: «Вот доживете до моих лет, тогда и судите», «Сначала получите диплом, тогда и поговорим».
- *«Увод разговора в сторону»*. Внимание партнера отвлекают второстепенными моментами, незначительными деталями и т.п.
- *«Перевод разговора на противоречие между словом и делом»*. В данном случае высказанная точка зрения партнера опровергается фактами его биографии, поступками, образом жизни.
- *«Перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда»*. Вместо доказательства истины того или иного положения выясняется, имеет ли оно пользу для конкретного человека.
- *«Самоуверенный тон»*. Человек, говорящий безапелляционным тоном, психологически давит на своих собеседников, даже если они правы, они начинают в этом сомневаться.
- *«Чтение в сердцах»*. Данный прием представляет собой ссылку на те мотивы, которые заставили человека высказать то или иное утверждение: «Вы это говорите из жалости», «Вы преследуете личные интересы».

### **Контрольные задания**

Как часто Вы подвергаетесь влиянию собеседников? Опишите качества партнеров по общению, которые заставляют Вас поступать в соответствии с их желаниями?

---



---



---

Какие приемы психологического влияния на собеседника Вы чаще всего используете в деловом повседневном общении? \_\_\_\_\_

---



---



---

Какие из них наиболее действенны? \_\_\_\_\_

---



---

### **3.6. Деловой этикет**

Деловой этикет – это установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов. Основная функция этикета делового человека – формирование таких правил поведения в обществе, которые будут способствовать взаимопониманию людей в процессе общения.

Современный деловой этикет – это результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало бы успеху в деловых отношениях. Если Вы хотите установить прочные деловые отношения с партнерами, то знание делового этикета Вам просто необходимо.

Правила делового этикета строятся на основе общей культуры, которая в первую очередь предполагает уважение человеческого достоинства и индивидуальности. Культурный деловой человек будет в равной мере уважительно относиться как к министру, так и безработному, вне зависимости от их социального статуса и степени материальной обеспеченности. Искреннее уважение к партнеру по деловому общению должно стать составной частью каждодневных стереотипов поведения.

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального этикета, включающего манеру, формы речи, словарный запас, стиль речи.

Деловой этикет требует обращения к клиенту как к самому дорогому и желанному человеку в Вашей фирме или офисе. Если клиентов много, то постарайтесь в первую очередь обслуживать пожилых и людей с маленькими детьми.

Деловой этикет предписывает и правила в отношении внешнего вида и одежды. Совсем необязателен для делового человека сверхмодный костюм, если он не продавец магазина модной одежды. Важно, чтобы костюм был в приличном состоянии, не висел мешком и не слишком обтягивал Вашу фигуру, был чистым и аккуратно выглаженным. Костюм должен подбираться с учетом времени и места делового общения. Днем предпочтительны более светлые тона, а вечером – темные. Элегантность делового человека определяет рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой в командировку.

До настоящего времени существует стереотип формирования первого впечатления о человеке по тому, как он одет. Первое впечатление надолго остается в памяти людей, поэтому, готовясь к встрече с деловым партнером, не следует пренебрегать своим внешним видом. Аккуратность и подтянутость в одежде часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. И, наоборот, расхлябанность и неаккуратность – с суетливостью, забывчивостью, невнимательностью. Следует помнить, что одежда – это визитная карточка делового человека.

В бизнесе принято собирать информацию о партнере. Источниками такой информации могут служить Ваше поведение на работе, по пути на встречу, непосредственно во время встречи, а также мнения людей, ранее общавшихся с Вами. Культурное поведение в обществе должно стать для Вас привычным, помните, что всюду Вас окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают Вас.

В манере поведения достаточно велика роль привычек. Они могут как подчеркивать достоинства человека, так и сводить к нулю самые лучшие черты. Научитесь быть естественным, избавьтесь от негативных привычек и, наоборот, приобретите позитивные.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми – признак Вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. В современном мире существует ряд правил поведения в различных ситуациях, рассмотрим некоторые из них.

#### *Общение в различных видах транспорта*

Долгое путешествие в самолете, поезде, автомобиле располагает к неторопливой беседе, которую надо уметь вести. Не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, быть излишне говорливым, так как болтливость может быть воспринята как невоспитанность. Другая крайность – замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Помните, что в

транспорте нельзя рассказывать о катастрофах, авариях, которые произошли ранее с Вами, или о которых Вы слышали. Если Ваш сосед по месту демонстрирует, что желает уснуть, то предоставьте ему эту возможность.



### *Телефонные переговоры*

Современное деловое общение невозможно представить без телефонных переговоров. Благодаря наличию телефонной связи решается большинство проблем, не выходя из офиса. Культура данного вида общения так же подчиняется ряду правил. Прежде всего, телефонный разговор должен быть кратким. Первым представляется всегда тот человек, который звонит. Если на месте нет того абонента, с которым Вы хотели бы переговорить, то представляться необязательно, в этом случае достаточно поздороваться и пригласить интересующего Вас человека. Если искомого человека нет на месте, допустимо поинтересоваться у человека, ответившего на звонок, когда его можно застать или оставить информацию.

Не следует долго держать трубку, если телефон не отвечает. Не рекомендуется спрашивать, с кем Вы говорите, можно лишь уточнить, правильно ли Вы набрали номер и дозвонились туда, куда хотели. Если к телефону приглашают Вашего коллегу, то не следует спрашивать имя у звонящего человека.

Деловой этикет разрешает поручения секретарю или подчиненному связаться с необходимым Вам человеком, так как время руководителя важно расходовать экономно.

Если Вы заняты и не можете уделить достаточно времени всем телефонным разговорам, то отключите телефон.

Заканчивает разговор всегда тот, кто позвонил. Будьте вежливы с абонентами, и они будут вежливы с Вами.

Современный деловой офис невозможно представить без факса, данный вид связи также регламентируется деловым этикетом. Ознакомьтесь с некоторыми правилами, которыми следует руководствоваться при отправлении факса.

При отправке факса главное – краткость. Проверьте составленный текст и исключите повторы. Наилучший вариант факса – одна страница машинописного текста. Не стоит посылать факс дважды, рекомендуется перезвонить после отправки информации и убедиться, что она получена.

Подготовьте заранее документы, которые следует отправить по факсу, помните, что они должны отвечать требованиям делового письма и иметь все реквизиты Вашей организации.

Обязательно указывайте номер своего факса, чтобы с Вами можно было связаться. Отправляя информацию, обязательно укажите помимо адреса и номера факса партнера имя и фамилию того, кому адресована корреспонденция. На всех официальных документах должны быть подписи и печати, перед отправлением факса проверьте их наличие.

### *Посещение ресторана*

Посещение кафе и ресторанов имеет ряд специфических особенностей. Если Вы пришли в ресторан спонтанно, то мужчина ищет свободные места, если посещение было запланировано, то приглашающая сторона заказывает места заранее и приходит несколько ранее приглашенных.

Обычно перед входом в ресторан посетители осматривают себя в зеркало, помните, что дефекты прически, одежды допустимо устранять только в туалете.

Наиболее удобными считаются места у стены – лицом к залу, в середине зала – лицом ко входу, поэтому уступите их начальнику или даме. Мужчины садятся в ресторане после женщин. Если стол небольшого размера, то женщина и мужчина садятся друг напротив друга, если большого – рассаживаются углом друг к другу. В большой компании рассаживаются с учетом интересов и возраста.

Не стоит садиться за столик к знакомым, если они не пригласили Вас. Не обязательно знакомиться с людьми, к которым Вы подсаживаетесь за столик, в этом случае достаточно поздороваться и пожелать приятного аппетита.

Меню мужчина обычно предлагает женщине, если же в ресторан Вы пришли с компанией, то читает кто-то один, а заказывает каждый индивидуально.

Не следует подзывать официанта громким возгласом, постукиванием вилкой о стакан, лучше подождать, когда он окажется поблизости и жестом подзвать его. За столом нельзя причесываться, петь, свистеть, не следует играть с настольными предметами и показывать фокусы.

Считается неэтичным переговариваться с людьми, сидящими за соседним столиком, если Вам необходимо с ними переговорить, пересядьте к ним за стол на несколько минут.

За столом в ресторане следует говорить о чем-то спокойном, не затрагивать острых тем. Не следует касаться в разговоре цен блюд и напитков. Считается недопустимым перешептываться с соседом по столу. Беседовать за столом надо не только со своим партнером, но и с ближайшими соседями. Помните, что беседа не должна мешать еде. Не следует злоупотреблять разговорами «через соседа» - это неприлично.

Если мужчина пришел в ресторан без дамы, то он ухаживает за женщиной, сидящей справа. На танец можно приглашать всех женщин, однако незнакомку не следует приглашать более двух раз. Во время танца нельзя курить. Разговаривать желательно, но не обязательно. Если женщина в ресторане со спутником, попросите у него разрешения потанцевать с его дамой.

Покинуть ресторан первым предлагает инициатор встречи. Расчет с официантом производится после того, как все закончили есть. При оплате счета обычно придерживаются таких правил:

- обычно расплачивается тот, кто пригласил в ресторан;
- мужчина платит за приглашенную женщину, однако, при желании, она может расплатиться и сама;
- если в ресторан идет компания, то порядок оплаты оговаривается заранее: либо каждый за себя, либо «вскладчину»;
- недопустимы какие-либо дискуссии на эту тему, после того как счет оплачен;
- деньги кладут на специальную тарелочку, на которой подан счет.

Покидая ресторан, мужчины помогают одеться дамам и провожают их до дома. Сопровождая даму, не следует предлагать ей левую руку.

Анализируя вышеприведенные правила, можно сказать, что современный деловой этикет изменяется с развитием общества, его правила доступны любому человеку, и выполнять их стоит не потому, что так принято, а потому, что это просто уважительно по отношению к другим и самому себе.

### ***Контрольные задания***

Проследите в течение дня частоту обращения к телефонным звонкам, как к средству решения деловых проблем. Как часто телефонные переговоры не дают желаемого результата и почему? \_\_\_\_\_

Составьте деловое письмо – просьбу о встрече руководителю конкурирующей организации \_\_\_\_\_

Подходит ли ресторан для решения деловых вопросов между членами двух организаций? Для проведения деловых переговоров? Почему? \_\_\_\_\_

## Психологический практикум

### **20 вопросов для самозащиты перед деловой беседой /2/**

1. Четко ли Вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат Вы хотите получить в конце беседы)?
2. Как можно будет оценить этот результат?
3. Каковы Ваши предположения о целях собеседника?
4. Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как Вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами Вы столкнетесь?
9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они появятся?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он Вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Насколько раскрывать свои позиции?
16. Как облегчить согласование мнений с партнером?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

### **Тест "Моя тактика ведения переговоров" /2/**

(Выберите ответы "а" или "б".)

1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.  
б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей.  
б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.  
б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.  
б) Разногласия всегда волнуют меня.
5. а) Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.  
б) Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а) Всегда следует искать общие точки зрения.  
б) Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а) Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.  
б) Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей.  
б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.  
б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.  
б) Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

### *Обработка и интерпретация результатов*

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в Вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что Вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

### **Тест «Трудно ли Вас вывести из равновесия?» /2/**

Душевное равновесие – качество, драгоценное во многих отношениях. Предлагаемый тест поможет Вам ответить на следующий вопрос: «Действительно ли Вы раздражительны или просто не хотите сдержаться?»

В каждой из ситуаций теста Вам предстоит ответить на один и тот же вопрос: «Раздражает ли Вас...?», указывая при этом один из возможных вариантов ответа:

- а) очень раздражает;
- б) не особенно раздражает;
- в) ни в коем случае не раздражает.

#### **Ситуации**

1. Смятая страница газеты, которую Вы хотите почитать.
2. Женщина в годах, одетая как молодая девушка.
3. Чрезмерная болтливость собеседника (например, в трамвае в час «пик»).
4. Курящая на улице женщина.
5. Когда какой-то человек кашляет в Вашу сторону.
6. Когда кто-то грызет ногти.
7. Когда кто-то смеется невпопад.
8. Когда кто-то пытается учить Вас, что и как нужно делать.
9. Когда любимая девушка (юноша) постоянно опаздывает.
10. Когда в кинотеатре сидящий перед Вами человек все время вертится и комментирует сюжет фильма.
11. Когда Вам пытаются пересказать сюжет интересного романа, который Вы только собираетесь прочесть.
12. Когда Вам дарят ненужные предметы.
13. Громкий разговор в общественном транспорте.
14. Слишком сильный запах духов.
15. Человек, который слишком сильно жестикулирует во время разговора.
16. Коллега, который чрезмерно часто употребляет иностранные слова.

### *Обработка и интерпретация результатов*

Ответы оцениваются по шкале: 3 балла – вариант «а», 1 балл – «б», 0 баллов – «в».

Если в сумме Вы набрали **30 и более баллов**, то это говорит о том, что Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает все, даже незначительные вещи. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя, чем могут воспользоваться Ваши конкуренты. К тому же, это слишком расшатывает Вашу нервную систему, вследствие чего страдают и окружающие Вас люди. Вам следует научиться сдерживать себя.

**12 – 29 баллов.** Вас можно отнести к самой распространенной группе людей. Вас раздражают вещи только самые неприятные, но из обыденных невзгод Вы не делаете драмы. К неприятностям Вы умеете поворачиваться спиной, достаточно легко забываете о них.

**11 и менее баллов.** Вы весьма спокойный человек, реально смотрите на жизнь. По крайней мере, с полной уверенностью о Вас можно сказать: Вы не тот человек, которого можно легко вывести из равновесия.

### **Упражнение «Деловая беседа – переговоры»**

Проводится в группе, участники (двое) распределяют роли представителя коммерческой фирмы и директора завода, затем обыгрывают ситуацию. Остальные члены группы наблюдают, фиксируют ошибки и затем выполняют письменный анализ деловой игры, указывая по возможности более эффективные приемы и средства воздействия.

#### **Ситуация:**

Представитель коммерческой фирмы должен встретиться и договориться с директором завода о поставке мелкооптовой партии продукции вверенного ему предприятия. Данная продукция необходима фирме для дальнейшего развития производства. Директору завода не выгодно отпускать свою продукцию мелкими партиями, что требует дополнительных затрат, поэтому он назначает намеренно завышенную цену, неприемлемую для фирмы. Данная встреча не первая, ранее с этим директором встречались другие представители этой фирмы, но их переговоры не решили проблему.

Вопросы для анализа ситуации:

- Каким образом следует вступить в контакт с директором?
- Как осуществляется передача информации?
- Какие аргументы в данной ситуации будут более действенными?
- Какой метод ведения переговоров будет самым эффективным в этой ситуации?
- В чем можно достичь соглашения, и на какие уступки следует пойти фирме?
- Правильно ли участники использовали вербальные и невербальные средства?

### **Упражнение «Дискуссия» /20/**

Перед дискуссией «Следует ли вводить "сухой закон"?» необходимо сказать, что исполнителям ролей будут даны инструкции как себя вести, а остальные должны наблюдать и определить, кто какую роль играл.

Роли:

1. *Инициативный* – Ваша задача с самого начала захватить инициативу и попытаться с помощью аргументов и эмоционального напора склонить большинство группы к поддержке Вашей позиции.
2. *Спорщик* – Вы должны оспаривать выдвинутые предложения и защищать противоположные точки зрения; Ваш девиз: «Я спорю потому, что я спорю».
3. *Соглашатель* – соглашается с любыми точками зрения и поддерживает все высказывания, выделяя в них нечто рациональное.
4. *Оригинал* – Вы не должны ввязываться в спор, а время от времени выдвигаете какие-либо неожиданные предложения.
5. *Организатор* – обеспечивает выявление позиций всех участников, побуждает всех высказываться. Вы задаете вопросы, демонстрируете заинтересованность ходом обсуждения, подводите промежуточные итоги дискуссии.

Анализ дискуссии: Кто был лидером? Какие роли кто выполнил и как? Какие потребности, полубессознательные стремления произвели впечатление на окружающих, которые проявляли участники? (выглядеть умным, оригинальным, решительным, доброжелательным и т.п.).

### **Упражнение «Правила ведения дискуссии» /20/**

Группа в течение 10 – 20 минут обсуждает тему «Есть ли различия между психикой мужчины и женщины?»; причем каждый из членов должен выполнить свои индивидуальные задания, которые ему выдаются, не информируя окружающих о сути своего задания. По окончании дискуссии группа обсуждает свои впечатления, пытается отгадать, какое задание получил каждый, какой стиль общения он реализовал, какие правила дискуссии соблюдал, какие нарушил.

Индивидуальные задания для дискуссии:

1. «Как минимум, два раза высказаться во время дискуссии. Всякий раз Вы будете говорить что-то на обсуждаемую тему, но Ваши слова должны быть абсолютно не связаны с тем, что говорили другие. Будете вести себя так, словно совершенно не слышали того, что говорили до Вас...».

2. «Как минимум, два раза высказаться во время дискуссии. Вы будете слушать других, но только затем, чтобы найти в чьих-то словах предлог для смены направления разговора и подмены его обсуждением заранее намеченных Вами вопросов. Будете делать вид, что слышите и понимаете то, о чем говорится, но на самом деле будете только ждать момента, чтобы направить разговор в нужном для Вас направлении...».

3. «Будете активно участвовать в разговоре и вести себя так, чтобы у других создавалось впечатление, что Вы очень многое знаете...».

4. «Вы будете активно и очень много говорить, значительно больше, чем следует, сообщая различные ненужные подробности...».

5. «Как минимум, пять раз постараетесь вступить в разговор. Будете слушать других главным образом для того, чтобы в своих словах вынести какие-либо оценки или суждения конкретным участникам дискуссии (Вы всегда преувеличиваете, а Вы ...). В основном будете ориентироваться на то, чтобы давать оценки членам группы».

6. «Как минимум, три раза высказаться во время дискуссии. Внимательно слушать других, каждую свою реплику начинать с пересказа своими словами того, что говорил предыдущий оратор. Спрашивать: «Правильно ли я Вас понял?», вносить необходимые поправки в свои слова...».

7. «Как минимум, два раза дать какую-то неверную информацию, «соврать» что-то, чтоб это даже было заметно».

8. «Ваше участие в разговоре должно быть направлено главным образом на то, чтобы помогать другим как можно полнее выразить свои мысли, способствовать взаимопониманию между членами группы».

9. «Раз три высказаться, но говорить очень сжато, значительно меньше, чем следует, чтобы остальным было трудно понять смысл Ваших слов».

10. «Высказаться с использованием каких-то научных малоизвестных терминов, чтобы остальным было трудно понять смысл Ваших слов».

11. «Вспомните, как обычно выглядит Ваше поведение во время дискуссий, постарайтесь, чтобы на сей раз было все иначе. Попробуйте изменить свой обычный способ поведения на более совершенный».

12. «Вам не дается никакого задания. Ведите себя так, как обычно ведете себя во время дискуссии».

*Примечания к заданиям:* показать другим участникам содержание своего задания Вы можете только после окончания дискуссии по знаку преподавателя. Чтобы выполнить данное задание, не старайтесь играть какую-то роль или изображать другого человека. Если в группе более 12 человек, дублируются задания 8, 6, 11. В заключение проводится анализ того, какие правила ведения дискуссии каким участником нарушались: «Говорите ровно столько, сколько необходимо в данный момент», «Придерживайтесь темы», «Стремитесь решить проблему», «Говорите правду», «Выражайтесь ясно», «Умейте слушать и понимать мнение собеседника».

## 4. КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

### 4.1. Задания для выполнения контрольной работы

Учебным планом подготовки по курсу «Этика и психология делового общения» предусмотрено выполнение студентом контрольной работы.

Контрольная работа представляет собой письменное выполнение ряда представленных ниже заданий и представляется в сброшюрованном виде на листах формата А4, напечатанная на пишущей машинке или с помощью персонального компьютера, или аккуратно и разборчиво написанная от руки. Контрольная работа должна содержать:

1. Титульный лист, со всеми реквизитами.
2. Основной текст, где обязательно должны излагаться условия заданий, переписанные из данного пособия, а также подробные ответы на них.
3. Список использованных источников.

#### *Задание 1.*

Во время делового совещания Ваш подчиненный К-в в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо. Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения. Что Вы предпримите? Опишите свои действия.

#### *Задание 2.*

Молодой девушке (22 года), только что окончившей университет, предстоит встреча с руководителем фирмы, в которой она хочет работать, по поводу ее трудоустройства. Девушка крайне заинтересована в получении этого места. Опишите детали ее имиджа и поведения в момент встречи если:

- а) руководитель - мужчина 40 лет, самоуверенный, несколько жесткий в общении, известен своими «служебными романами» с подчиненными.
- б) руководитель - женщина 30 лет, основавшая данную фирму несколько лет назад и добившаяся своего преуспевания в бизнесе самостоятельно.

#### *Задание 3.*

Руководитель в эго-состоянии «Критикующего Родителя» говорит подчиненному следующее:

- Вы опять все напутали, Вам ничего нельзя поручить, этот отчет следует переделывать!

Представьте возможные варианты ответа подчиненного в различных эго-состояниях, а также опишите последствия каждого из ответов.

#### *Задание 4.*

Во время предстоящей деловой беседы Вам необходимо будет убедить руководителя принять и одобрить Ваш подход к решению проблемы. Перечислите, какие невербальные средства общения Вы будете использовать во время этой деловой беседы.

#### *Задание 5.*

На презентации фирмы, сотрудником которой Вы являетесь, Ваш руководитель поручил Вам «опекать и развлекать» лиц, от которых зависит дальнейшее развитие и преуспевание Вашей организации. Вы незнакомы с этими людьми. Как Вы начнете беседу и почему выберете именно такой вариант начала общения?

#### *Задание 6.*

Руководство предприятия поручило Вам возглавить команду, представляющую Вашу организацию на предстоящих переговорах с конкурентами. Вам предстоит выработать стратегию поведения и выбрать метод ведения переговоров. Конкуренты менее чем Вы заинтересованы в компромиссном решении. У них есть преимущества в пози-

ции, кроме этого они не готовы идти на уступки. В то же время руководителем их команды является педантичный, самоуверенный человек, не склонный преувеличивать свои запросы. Опишите стратегию поведения своей команды и метод ведения переговоров, который Вы предпочтете. Почему Вы остановились именно на этом методе?

*Задание 7.*

В дискуссии на тему «Существует ли дружба между мужчиной и женщиной» Вы отстаиваете позицию, заключающуюся в том, что такая дружба возможна. Составьте перечень аргументов, подтверждающих Вашу точку зрения, а также перечислите основные возможные аргументы Ваших оппонентов.

*Задание 8.*

Определите, что демонстрирует девушка на нижеприведенных рисунках.



Рис. 4.1



Рис. 4.2



Рис. 4.3



Рис. 4.4



Рис. 4.5

## 4.2. Вопросы для самоконтроля полученных знаний

1. Общение: определение, аспекты, функции.
2. Классификация видов общения.
3. Интерактивная сторона общения.
4. Перцептивная сторона общения.
5. Коммуникативная сторона общения.
6. Средства общения.
7. Механизмы познания субъекта общения.
8. Человек как объект общения.
9. Паралингвистические компоненты речи.
10. Классификация невербальных средств общения.
11. Особенности формирования первого впечатления о человеке.
12. Самопрезентация.
13. Проксемические зоны в общении.



14. Имидж.
15. Барьеры непонимания в общении.
16. Эффективность слушания.
17. Теория трансактного анализа Э. Берна.
18. Психологические приемы влияния на собеседника.
19. Этапы деловой беседы.
20. Основные типы вопросов и правила ответа на них.
21. Замечания в деловом общении.
22. Особенности организации и проведения деловых переговоров.
23. Деловое совещание.
24. Спор, дискуссия как формы делового общения.
25. Современный деловой этикет, функции, особенности.
26. Правила ведения деловых телефонных переговоров и переписки.
27. Правила поведения в ресторане.
28. Нечестные приемы в деловом общении.

### 4.3. Тест для проверки знаний

1. Содержанием когнитивного общения являются:
  - а) знания;
  - б) умения и навыки;
  - в) эмоции и чувства.
2. Содержанием кондиционного общения являются:
  - а) продукты, предметы деятельности;
  - б) настроение, психическое или физическое состояние человека;
  - в) знания.
3. Интерактивная сторона общения характеризует общение как:
  - а) взаимодействие его участников;
  - б) коммуникацию;
  - в) восприятие людьми друг друга.
4. Способ познания другого человека как эмоциональное переживание называется:
  - а) идентификацией;
  - б) эмпатией;
  - в) аттракцией.
5. Рефлексия – это:
  - а) прогнозирование поведения партнера по общению;
  - б) понимание информации собеседника;
  - в) изменение собственного поведения в зависимости от реакции партнера.
6. Несоответствие стиля речи и ситуации общения относится:
  - а) к барьерам социально-культурного различия;
  - б) к барьерам понимания;
  - в) к барьерам отношения.
7. Невербальная коммуникация включает:
  - а) жесты, мимику, телодвижения;
  - б) жесты, мимику, пантомимику, проксемику и паралингвистику;
  - в) жесты, мимику, проксемику и пантомимику.
8. Обратная связь в общении предполагает:
  - а) умение видеть себя со стороны;
  - б) оценивание реакций партнера на собственные коммуникативные действия;
  - в) все вышеперечисленное.

9. Целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого называется:

- а) внушением;
- б) убеждением;
- в) приказом.

10. Стиль речи собеседника оценивается с точки зрения:

- а) общепринятых речевых эталонов данной популяции людей;
- б) собственных речевых эталонов;
- в) общечеловеческой культуры.

11. Проксемика – это наука, изучающая:

- а) жесты, мимику;
- б) пространственное расположение собеседников;
- в) интонацию, тон речи.

12. При формировании первого впечатления ведущее значение приобретает:

- а) одежда и физическая красота человека;
- б) знания, ум;
- в) профессиональная принадлежность.

13. Процесс управления вниманием собеседника – это:

- а) имидж;
- б) самозащита;
- в) самопрезентация.

14. Имидж человека формируется:

- а) сознательно;
- б) бессознательно;
- в) сознательно и бессознательно.

15. В структуру имиджа не входят:

- а) интерьер, окружающий человека;
- б) социальное окружение личности;
- в) страна проживания человека.

16. Стадия создания имиджа «ролевой образ» включает:

- а) практическое освоение роли, отработку манер поведения;
- б) стереотип поведения в созданном образе;
- в) работу воображения.

17. Эго-состояние «Родитель критикующий» характеризует стиль общения:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) заботливый.

18. Препятствуют течению беседы:

- а) скрытые трансакты;
- б) перекрестные трансакты;
- в) параллельные трансакты.

19. Бунтарское состояние «Ребенок-Я»:

- а) конструктивно в общении с подчиненными;
- б) способствует созданию имиджа сильного и компетентного человека;
- в) бесполезно для делового общения.

20. Причиной ироничных замечаний собеседника является:

- а) желание проверить Вашу выдержку;
- б) хорошее настроение собеседника;
- в) недостаток информации.

21. Реакция на объективное замечание собеседника должна быть следующей:
- а) ответ с использованием юмора;
  - б) высказывание контраргументов в жесткой манере;
  - в) аргументирование своего варианта решения проблемы.
22. Сближению людей даже в случае возникновения определенных трудностей служат:
- а) манипулирующие вопросы;
  - б) проблемные вопросы;
  - в) фокусирующие вопросы.
23. Compliment должен содержать:
- а) небольшое преувеличение имеющихся у человека привычек;
  - б) небольшое преувеличение имеющихся у личности позитивных качеств;
  - в) большое преувеличение имеющихся у личности позитивных качеств.
24. Основная цель метода интеграции убедить партнера по переговорам:
- а) идти на уступки;
  - б) в ошибочности его доводов и точки зрения в целом;
  - в) рассматривать проблему с учетом общественных взаимосвязей.
25. Для выяснения истины наиболее благоприятен:
- а) устный спор;
  - б) письменный спор;
  - в) спор - монолог.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аграшенков А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. - М., 1997.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М., 1998.
3. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. - СПб., 1997.
4. Власова Н.М. ... И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. Ч. 1, 2, 3. - М., 1994.
5. Дебольский М. Психология делового общения. - М., 1992.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2001.
7. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса. - М., 1998.
8. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... - Минск, 1990.
9. Камычек Я. Вежливость на каждый день. - М., 1974.
10. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. - М., 1993.
11. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие. - М.: Ось-89, 2000. - 320 с.
12. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: Практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. - М., 1991.
13. Леонтьев А.А. Психология общения. - М., 1997.
14. Мимика, жесты, позы / Сост. И. Любин. - СПб., 1997.
15. Милич П. Как проводить деловые беседы. - М., 1983.
16. Немов Р.С. Практическая психология. - М., 1998.
17. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. - Нижний Новгород, 1992.
18. Социальная психология и этика делового общения /Под ред. В.Н. Лавриненко. - М., 1995.
19. Томсон П. Самоучитель общения. - СПб., 2000.
20. Фомин Ю.А. Психология делового общения. - Минск, 2000.
21. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. - М., 1994.
22. Яхонтова Е.С. Психология деловых отношений. - М., 1999.
23. Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. - Казань, 1991.
24. Шепель Е.С. Управленческая этика. - М., 1989.
25. Ладанов И.Д. Мастерство делового взаимодействия. - М., 1989.

Учебное издание

Ирина Вячеславовна Цевелева

## **ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебное пособие

Редактор Е.В. Трифонова

ЛР № 020825 от 21.09.93

Подписано в печать 5.06.2002.

Формат 60 x 84 1/16. Бумага писчая. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 9,30. Уч.-изд. л. 6,00. Тираж

Редакционно-издательский отдел ГОУВПО «Комсомольский-  
на-Амуре государственный технический университет»  
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.

Полиграфическая лаборатория ГОУВПО «Комсомольский-  
на-Амуре государственный технический университет»  
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.