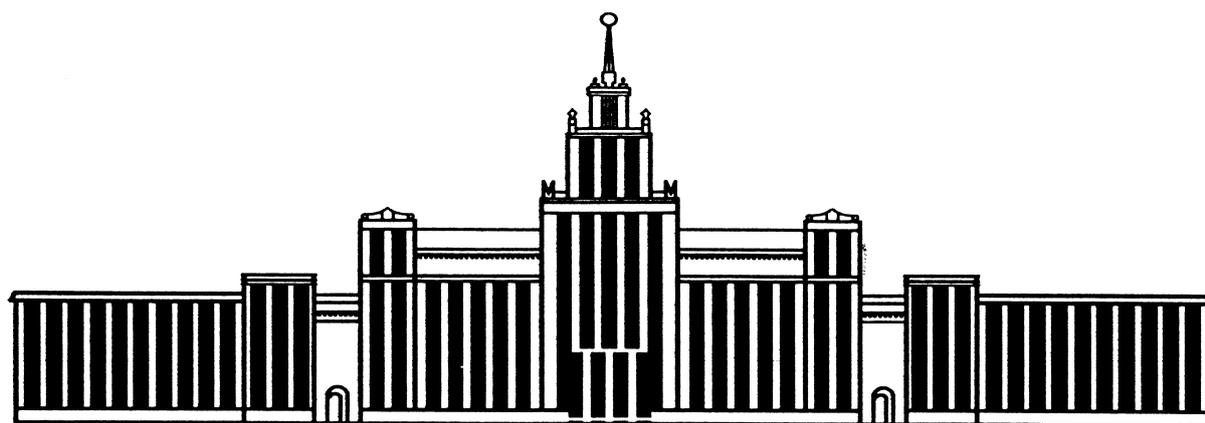

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Ю9.я7
П364

И.В. Пичугина

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

Челябинск
2013

Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет
Филиал в г. Миассе
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

Ю9.я7
П364

И.В. Пичугина

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2013

ББК Ю93.я7
П364

*Одобрено
учебно-методической комиссией
факультета экономики, управления и права
филиала ЮУрГУ в г. Миассе*

*Рецензенты:
Л.Я. Барсукова, Т.В. Малькова*

Пичугина, И.В.
П364 Психология делового общения: учебное пособие / И.В. Пичугина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 77 с.

Учебное пособие содержит направленные на формирование коммуникативной компетентности в профессиональной деятельности теоретический материал, вопросы для самоконтроля и практические задания по теме. Составлено на основе материалов широко известных учебных пособий, сборников психологических тестов.

Предназначено бакалаврам очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 100400 «Туризм».

ББК Ю93.я7

© Издательский центр ЮУрГУ, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности	
1.1. Предмет и задачи психологии делового общения	6
1.2. Виды, функции, формы, структура делового общения	7
1.3. Восприятие в процессе делового общения. Ошибки восприятия	11
1.4. Вербальные и невербальные средства общения	16
1.5. Барьеры в общении	24
1.6. Ложь и манипуляции в общении	27
1.7. Вопросы для самоконтроля	31
1.8. Практические задания	32
Глава 2. Психология делового контакта	
2.1. Проведение деловой беседы	39
2.2. Дискуссия	49
2.3. Проведение деловых совещаний	51
2.4. Проведение деловых переговоров	54
2.5. Вопросы для самоконтроля	56
2.6. Практические задания	56
Глава 3. Психология конфликта	
3.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания	60
3.2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения	62
3.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации	63
3.4. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере	68
3.5. Вопросы для самоконтроля	70
3.6. Практические задания	71
Заключение	76
Библиографический список	77

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в настоящее время в обществе, экономике, и в первую очередь в образовании, выдвинули одну из приоритетных задач в системе профессионального образования – подготовки специалистов с высоким уровнем социально-коммуникативной компетентности. Эффективная межличностная коммуникация является важным фактором успеха в профессиональной группе «Человек – Человек», т. е. это группы профессий, которые связаны, либо со взаимодействием, либо с обслуживанием других людей. К этой группе профессий относятся профессии по направлению подготовки «Туризм».

Предметом и задачей «Психологии делового общения» является изучение психологических и моральных сторон общения людей внутри деловых групп. Психология делового общения позволяет грамотно выстроить все стороны делового сотрудничества, а также сформировать эффективные взаимоотношения в соответствии с особенностями профессиональной деятельности. Данная дисциплина базируется, прежде всего, на таких разделах социальной психологии, как социальная психология личности и психология межличностных отношений.

Конечно, в «Психологии делового общения», речь пойдет не столько об абстрактных общепсихологических категориях и принципах, сколько о профессиональных психологических, и в то же время практически ориентированных знаниях, которые могут обеспечить успех той, или иной деятельности. Под деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Учебное пособие «Психология делового общения» предназначено бакалаврам очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 100400 «Туризм». Основная задача пособия – формирование коммуникативной компетентности в профессиональной деятельности. Данное учебное пособие способствует формированию у студентов следующих компетенций – общекультурных: ОК-6 – способность работать в коллективе, руководить людьми и подчиняться; ОК-7 – готовность к восприятию культуры и обычаев других стран и народов, толерантно относиться к национальным, расовым, конфессиональным различиям, способность к межкультурным коммуникациям в туристской индустрии. А также профессиональных: ПК-6 – способность к реализации туристского продукта с использованием информационных и коммуникативных технологий; ПК-11 – способность к эффективному общению с потребителями туристского продукта.

Каждая тема пособия включает в себя теоретический материал, подробное рассмотрение которого предполагается на аудиторных занятиях. Вопросы для самоконтроля помогут подготовиться к семинарским занятиям, способствуют организации самостоятельной деятельности студентов. Социально-коммуникативная компетентность требует постоянных тренировок, направленных на развитие мастерства делового общения. Поэтому кроме теоретического материала, учебное пособие содержит практические задания, которые направлены на развитие навыков эффективной коммуникации. Данные задания представлены в виде конкретных практических ситуаций, либо в виде деловых игр.

Глава 1

ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Предмет и задачи психологии делового общения

Психология делового общения – составная часть комплекса психологических наук, она опирается на основные категории и принципы, разрабатываемые общей психологией. Такими базовыми категориями общей психологии являются те, которые отражают психические процессы (познание, эмоции, воля), свойства психики человека (способность, характер, темперамент), а также проявления его сознания (сомнение, неуверенность, убеждение, направленность на определенные действия и т. д.).

Под деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

Поэтому основной категорией данной учебной дисциплины является категория «психология личности», включающая знания об источниках ее психической и другой активности, индивидуально-психических процессах, свойствах и состояниях, их проявлениях в деловом общении. Без этой фундаментальной психологической категории невозможно овладеть современными методами управления человеческими ресурсами.

Именно знания психологии личности помогут будущему специалисту достаточно четко представить себе степень надежности партнера, его способность к соглашению, компромиссу, а также уровень его готовности к групповой работе и т. д. Иначе говоря, эти знания позволят определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Основные процессы, состояния и свойства личности проявляются в межличностном общении. Для обеспечения высокого уровня делового общения специалист должен уметь пользоваться технологиями общения, основанными на психологических знаниях. Психологическая наука располагает целым арсеналом конкретных рекомендаций по обеспечению различных форм общения, таких, как деловой разговор, беседа, обсуждение, спор, переговоры, торги, и т. п. Таким образом, еще одной важнейшей категорией рассматриваемой учебной дисциплины является психология общения.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности и неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы. Нравственная сторона делового общения имеет очень большое значение. Как отмечалось, в практике деловой жизни люди стремятся к достижению не только общих, но и некоторых значимых личных целей. Существенно важно строить деловые отношения на своего рода нравственных регуляторах. Этика делового общения основывается на таких правилах и нормах поведения партнеров, которые, в конечном счете, способствуют развитию сотрудничества, т. е. укрепляют сущностную основу деловых отношений. Практика делового общения разработала немало кодексов чести и профессиональных кодексов [7, 16, 18].

Таким образом, данная дисциплина решает две основные взаимосвязанные задачи: овладение методами психологической диагностики, приемами описания психологических состояний субъектов профессиональной деятельности, отдельных работников, руководителей; выработка умений и навыков изменения психологических состояний того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий.

1.2. Виды, функции, формы, структура делового общения

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Функции общения многообразны, но обычно выделяют три класса этих функций:

- информационно-коммуникативную,
- регуляционно-коммуникативную,
- аффектно-коммуникативную [3].

Структуру общения можно характеризовать путем выделения трех взаимосвязанных сторон:

1. **Коммуникативная** сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

2. **Интерактивная** сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями.

3. **Перцептивная** сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Коммуникативная сторона общения – это передача информации. В коммуникативном процессе происходит не только «движение информации», но и активный обмен ею. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что информация не только принята, но и понята, осмыслена.

Характер обмена информацией между людьми определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга. Иными словами, обмен такой информацией обязательно предполагает воздействие на партнера. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь, когда оба участника обладают единой системой кодирования. В условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Различия могут быть социальные, политические, религиозные, профессиональные и т. п.

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее – знаковых систем. Обычно различают **вербальную и невербальную коммуникацию**. Каждая из них образует свою собственную знаковую систему. К средствам вербальной коммуникации относится речь. Речь – это деятельность общения (выражения, взаимодействия, сообщения) посредством языка. Речь – особая и наиболее совершенная форма общения, свойственная только человеку.

Речь – это вербальная коммуникация, т. е. процесс общения с помощью языка. Различают следующие виды речи: внешняя и внутренняя. Внешняя речь подразделяется, в свою очередь, на устную и письменную, а устная – на монологическую и диалогическую. Все виды речи тесно взаимодействуют друг с другом. При подготовке к устной или письменной речи имеется фаза внутреннего проговаривания речи про себя. Это и есть внутренняя речь.

Внешняя речь, как уже было сказано, бывает устной или письменной. Под письменной речью понимают речь с использованием письменных знаков. Слышимая речь, которая кем-то произносится, называется устной речью. Устная речь может быть диалогической и монологической. Диалогическая речь поддерживается взаимными репликами собеседников, называясь еще разговорной. Монологическая речь продолжается достаточно долго, не перебивается репликами других и требует предварительной подготовки. Как уже отмечалось, передача любой информации возможна лишь посредством знаков, знаковых систем. В коммуникативном процессе обычно выделяют вербальную (в качестве знаковой системы используется речь) и невербальную коммуникацию (когда используются различные неречевые знаковые системы).

Вербальная коммуникация – процесс общения с помощью языка; использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Под речью здесь понимается естественный звуковой язык.

Невербальная коммуникация – это эмоциональное отношение, сопровождающее речевое высказывание; система знаков, включающая в себя жесты, мимику, тембр голоса, диапазон, тональность, плач, смех, темп речи.

Интерактивная сторона общения – взаимодействие людей при помощи организации их совместной деятельности, межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний людей. Межличностное взаимодействие представляет собой последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга. Итак, исходным условием успешного общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга. В некоторых ситуациях обнаруживается антагонизм позиций, отражающий наличие взаимоисключающих ценностей, задач и целей, что иногда оборачивается взаимной враждебностью – возникает межличностный конфликт. В совместной деятельности причинами конфликтов могут быть предметно-деловые разногласия и личностные интересы. Причиной возникновения конфликтов являются также неопределенные смысловые барьеры в общении, препятствующие налаживанию взаимодействия общающихся.

Смысловой барьер в общении – это несовпадение смыслов высказанного требования, просьбы, приказа для партнеров в общении, создающее препятствие для их взаимопонимания и взаимодействия. Поэтому в общении важную роль играет умение поставить себя на место того, с кем общаешься, иными словами, понимание стратегии и тактики поведения партнера по ситуации. Как уже было сказано, взаимодействие невозможно без взаимопонимания. При этом очень важно, как воспринимается партнер по общению. Этот процесс выступает, как обязательная составная часть общения и условно может быть назван перцептивной стороной общения.

Перцептивная сторона общения – восприятие другого человека: его внешних признаков, соотнесение его с личностными характеристиками воспринимающего индивида и интерпретация его поступков. Речь идет не только о восприятии, сколько о познании другого человека. В самом общем плане можно сказать, что восприятие другого человека означает восприятие его внешних признаков, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков. Сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому.

Выделяют следующие **виды общения**:

1. **«Контакт масок»** – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2. **«Примитивное общение»**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, – то активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнув, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3. **Формально-ролевое** общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4. **Духовное.** Межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции.

5. **Манипулятивное** общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

6. **Светское общение.** Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

7. **Деловое общение**, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

Деловое общение – особый вид общения, для которого характерно взаимодействие с целью обмена деятельностью, информацией или влиянием. У делового общения должен быть конкретный результат – продукт совместной деятельности, информация, карьера, власть, а также сопутствующие.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. Стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта – оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений – это получение максимальной прибыли.

Деловое общение – процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы; предполагает достижение определенного

результата в совместной работе, решение конкретной задачи или реализацию определенной поставленной цели. Это также психологический и физический контакты, обмен эмоциями. Умение строить отношения с людьми, находить определенный подход к конкретному человеку необходимо каждому. Кажется, что общение совершенно несложный процесс, поскольку с раннего детства люди общаются между собой. Однако общение включает в себя множество видов, функций и направлений. Изучением тех или иных сторон общения занимаются психология, философия, социология, этология и другие науки, вносящие свой вклад в понятие «общение».

Деловое общение может проявляться в различных формах: деловые беседы (встречи, переговоры, совещания, «круглые столы»); деловые встречи (групповые и с глазу на глаз); публичные выступления (доклады, сообщения, самопрезентации и т. п.); собрания; пресс-конференции (брифинги); деловые завтраки, обеды, ужины, фуршеты; собеседования (например, при приеме на работу); общение через средства массовой коммуникации (по телефону, через Интернет, по обычной и электронной почте) и др. [18, 19].

1.3. Восприятие в процессе делового общения. Ошибки восприятия

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют **перцепцией**. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С.Л. Рубинштейна, как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что, познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

Под **восприятием** в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Проблема восприятия достаточно хорошо разработана в социальной психологии. Термин «социальная перцепция», т. е. социальное восприятие, впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие «социальным», он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие, как предметов, так и других людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Социальная значимость или незначимость объекта может восприниматься неадекватно. Такой же деформации подвергаются и образы

людей (эксперимент П. Уилсона по определению роста человека, которого последовательно представляли в разных студенческих аудиториях как лаборанта, преподавателя, доцента, профессора). Чем выше становился его социальный статус, тем более высоким он воспринимался) [2].

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные **психологические механизмы**. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в межгрупповом общении относят:

1. Процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека, строится на базе тех или иных типовых схем.

Под социальным стереотипом обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, таковы стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

2. В психологии эти ошибки получили название фактора превосходства.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

- одежда человека, его внешнее «оформление», включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, обстановка кабинета и т. д.;
- манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т. д.).

Информация о превосходстве, обычно, так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

3. Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т. д., т. е. опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

В разные времена господствовали разные представления о привлекательности; у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать прежде всего не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом типы внешности. И привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

4. Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали.

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе [6, 7].

Психологическими механизмами восприятия и понимания при межличностном общении являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

1. Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается **идентификацией** – уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях.

2. Очень близка к идентификации **эмпатия**, т. е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии К. Род-

жерс (1902–1987) определял эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатия – способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень – низший, когда, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень – по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень – отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия.

3. Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей – **рефлексия**; она предполагает попытку логически проанализировать некие признаки и сделать определенный вывод о другом человеке и его поступках (обобщение), а затем, опираясь на это обобщение, делать частные выводы о частных конкретных случаях взаимодействия, но часто и обобщающие и частные выводы делаются на малом ограниченном числе признаков, являются неверными и ригидными (т. е. не корректируются с учетом конкретных ситуаций).

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии под **рефлексией** понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т. е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга [1, 14].

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей:

1. Наличие заранее заданных **установок**, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

2. Наличие уже сформированных **стереотипов**, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории, и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать **преждевременные заключения** о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. **Безотчетное структурирование личности** другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только стро-

го определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5. **Эффект «ореола»** проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности распространяется на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке переносится на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки, либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные.

6. **Эффект «проецирования»** проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

7. **«Эффект первичности»** проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную информацию, все равно помнить и учитывать вы больше будете первичную информацию. На восприятие другого влияет и настроение самого человека: если оно мрачное (например, из-за плохого самочувствия), в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о знакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

8. **Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению** других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

9. **Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей**, происходящих со временем по естественным причинам. Имеется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

10. **«Эффект последней информации»** проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Среди прочих, можно выделить еще следующие **ошибки восприятия:**

1. Казуальная атрибуция

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление казуальной атрибуции.

Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) – **внутренняя атрибуция**, либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций) – **внешняя атрибуция**.

Пример. Причины агрессии преподавателя. Внешняя атрибуция – конфликт с начальником. Внутренняя – он грубый и злой человек.

2. Предубеждения.

На восприятие людей влияют и предубеждения – эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков.

3. Установки.

На восприятие и понимание людей влияют установки – неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации.

Установки имеют три измерения:

- когнитивное измерение – мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;
- аффективное измерение – положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- поведенческое измерение – готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются: под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» к возрасту между 20 и 30 годами, а затем меняются с трудом; на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях [3, 4, 6].

1.4. Вербальные и невербальные средства общения

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, специалисты в области туризма и гостеприимства, бизнесмены, рекламисты и т. п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно тридцать тысяч слов, или более три тысяч слов в час. Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение – это столп, стержень, основа существования человека.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т. д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Итак, язык – это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

А еще язык – это зеркало культуры, в нем отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей.

Язык – это и передатчик, носитель культуры, он передает сокровища национальной культуры, хранящейся в нем, из поколения в поколение. Овладевая родным языком, дети усваивают вместе с ним и обобщенный культурный опыт предшествующих поколений.

Функции языка

1. **Коммуникативная.** Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

2. **Познавательная.** Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

3. **Аккумулятивная.** Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

4. **Конструктивная.** Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

5. **Эмоциональная.** Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

6. **Контактоустанавливающая.** Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

7. **Этническая.** Язык как средство объединения народа.

Язык – речь – речевая деятельность

Под речевой деятельностью понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык.

Существует несколько видов речевой деятельности:

- *говорение* – использование языка для того, чтобы что-то сообщить;
- *слушание* – восприятие содержания звучащей речи;
- *письмо* – фиксация содержания речи на бумаге;
- *чтение* – восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения формы существования языка общение делится на устное и письменное, а с точки зрения количества участников – на межличностное и массовое.

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка. Литературная форма языка, иначе – литературный язык, понимается говорящими как образцовая. Основной признак литературного языка – наличие устойчивых норм. Литературный язык имеет две формы: устную и письменную. Первая – звучащая речь, а вторая – графически оформленная. Устная форма изначальна. К нелитературным формам языка относятся территориальные и социальные диалекты, просторечие.

Стили русского литературного языка

Функциональные стили – это разновидности языка, определяемые сферами деятельности человека и имеющие свои нормы отбора и сочетания языковых средств. Каждый стиль отличается от других следующими признаками: сферой использования; целью общения; формами, в которых он существует; набором языковых средств. Современный русский литературный язык представляет собой систему стилей: научный; официально-деловой; публицистический.

Научный стиль. Главные функции: информативная и воздействующая. Ведущий признак терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили. Черты научного стиля: отвлеченность, обобщенность, подчеркнутая логичность и связность выражения.

Официально-деловой стиль. Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции – повелевающая и информативная. Черты официально-делового стиля: точность; предписывающий характер; обезличенность; стандартность; тенденция к стереотипу.

Публицистический стиль. Основные функции – информативная, воздействующая. Сочетает в себе экспрессию и стандарт. Публицистический стиль – информация для широкого круга. Может быть в устной и письменной форме. Черты публицистического стиля: экспрессивность, эмоциональность, наличие гибкого стандарта.

Разговорная речь. В ней оформляются обычно диалоги и монологи на бытовые темы. Выделять ее как разговорный стиль представляется не совсем верным.

Язык художественной литературы. Вся организация языковых средств в художественной литературе подчинена не просто передаче содержания,

а передаче художественными средствами. Главная функция языка художественной литературы – эстетическая (или поэтическая). С этой целью в языке художественной литературы могут использоваться не только функциональные разновидности литературного языка, но и нелитературные формы национального языка: диалекты, просторечие, жаргонизмы [7, 10, 11, 16, 19].

Психологи традиционно выделяют в структуре процесса общения два уровня коммуникации – вербальный и невербальный. Последний рассматривается как важнейшая составляющая данного процесса. К сфере невербального общения относятся жесты, мимика и другие двигательные проявления людей, их пространственное расположение относительно друг друга, использование голоса и интонации, общее время взаимодействия и оформление своей внешности.

Основными характеристиками невербальных средств общения являются движение, пространство и время. Физическая организация, строение и динамика тела образуют так называемый язык тела. Подструктурами последнего являются кинесика, такесика, просодика и экстралингвистика. К **кинесике** относится весь диапазон зрительно воспринимаемых и коммуникативно-значимых движений человеческого тела. Важным компонентом языка тела является статическая экспрессия, основанная на физических характеристиках внешнего облика человека и особенностях оформления внешности.

Характеристики голоса являются важными средствами общения. К ним относятся просодические и экстралингвистические явления. **Просодика** включает ритмико-интонационные стороны речи: темп, тембр, высоту, громкость голоса, фазовое и лексическое ударение, акцент. **Экстралингвистика** – это включение в речь пауз, покашливаний, плача, смеха, вздохов и т. п. Совокупность тактильных проявлений человека в процессе коммуникации (прикосновения, рукопожатия, похлопывания, объятия, поцелуи и др.) образует еще одну подструктуру невербальных средств общения – **такесику**. Главной целью работы любого турагента является успешное влияние на мнение потенциального клиента. Работа высокопрофессиональных менеджеров позволяет фирме увеличивать объем продаж, получать максимальную прибыль. Продавец может стать максимально успешным, если научится «настраиваться» на клиента. Чтобы чувствовать клиента, сохранять в общении с ним живой контакт, продавцу необходимо ориентироваться не столько на слова покупателя, сколько на его ощущения, чувства и предпочтения. Менеджер может узнать о них, внимательно наблюдая за невербальным поведением клиента. Разобравшись в ощущениях клиента, проще понять, какие внутренние переживания заставляют его выбирать тот или иной стиль поведения. Профессор Бердвиссл установил, что в среднем человек пользуется словами только в течение 10–11 минут в день и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунд.

Словесное общение в нашей жизни занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств общения

Интонация, с которой наш собеседник произносит обычную фразу, расскажет о его настроении и самочувствии гораздо больше и точнее, чем самое пространное описание. Поза раскроет его намерения прежде, чем он о них начнет говорить, а выражение его лица «сообщит» о самых тонких переживаниях. Невербальным поведением управляют в основном бессознательные процессы, частью которых являются привычки, автоматические действия, о которых просто «некогда и незачем думать». Поэтому невербальные каналы общения редко поставляют недостоверную, ложную информацию, так как они поддаются контролю в меньшей степени, чем словесное общение. Для опытного и заинтересованного наблюдателя движения тела поставляют важнейшую информацию о собеседнике даже в ситуации «повышенного контроля». Например, клиент, который сильно взволнован предстоящим разговором, может спрятать нервно стучащие пальцы, сутулые плечи или напряженный рот. Но в следующий момент о его волнении красноречиво просигналят ступни ног, «пустившиеся в пляс».

Для любого специалиста, работающего в сфере торговли, очень важным является знание процессов, происходящих в сознании клиента в каждый момент деловых переговоров. Мы не можем «залезть в душу» покупателя, но мы можем лучше понять его, внимательно наблюдая за его невербальным поведением. Вдумчивое наблюдение за телесными движениями не такая простая задача, как это кажется с первого раза. Это на бумаге каждое движение происходит последовательно, в реальности же клиент не заботится о том, чтобы дать нам дополнительное время на расшифровку его сообщений. Он предлагает нам для интерпретации комплекс мелких движений и на обдумывание следующего хода дает нам лишь то время, которое заполнено его собственными словами. Правильная расшифровка невербального сообщения позволяет нам сделать шаг к заключению сделки, неправильная – уводит в обратном направлении.

Наблюдение помогает собрать о клиенте максимально полную информацию и выбрать эффективную тактику заключения сделки. Так же, как наши покупатели постоянно «сообщают» о своих внутренних переживаниях с помощью языка тела, так и мы в роли продавца «посылаем» свои невербальные послания покупателю. Необходимость освоения не только разговорных приемов общения, но и телесных методов воздействия на клиента – одна из самых сложных проблем менеджера по продажам. Этому мешает крайне вредное заблуждение, что стоит лишь запомнить несколько «волшебных слов», и они, как по щучьему веленью, будут раскрывать души и кошельки клиентов. Конечно, клиент не скажет нам: «Я оформил эту страховку, потому что менеджер, который со мной обсуждал договор, сидел в открытой позе, 2/3 времени смотрел мне в глаза и во время обсуждения деталей договора сел рядом со мной, а не напротив». Скорее всего,

этот клиент скажет: «Мне просто понравился этот молодой человек и то, что он предлагает, внушает доверие. Большинство наших телесных движений остается за рамками сознания клиента и поступает в область бессознательного. Такое положение вещей дает нам мощное преимущество – эта информация не встречает сопротивления. Мы можем пользоваться этим преимуществом, применяя необходимые движения и интонации для усиления словесных сообщений. Опять же это не так просто, как может показаться вначале. Самая большая возможная ошибка в работе турагента может быть: вместо того чтобы строить контакт с реальным покупателем, он продолжает «вещать» для клиентов, обходящих его стороной. Любопытный клиент, не получив психологического подкрепления своему смелому поведению, уходит. А с ним уходит и возможная прибыль. Более того, покупатели, которых в принципе заинтересовал текст сообщения, но они стеснялись подойти поближе, теперь видят, что там нет ничего интересного [8, 9].

Психологический портрет

Существуют генетически обусловленные зависимости особенностей головы и лица с темпераментом и характером человека.

Широко расставленные глаза – устойчивость к стрессу, общительность, возможно, медлительность в поведенческих реакциях, внешняя простота, устойчивые нравственные принципы.

Близко расположенные глаза – вспыльчивость, высокая реактивность поведенческих реакций, неустойчивость к стрессам.

Небольшие, глубоко посаженные холодные глаза – эмоциональная сдержанность, логический тип реагирования, серьезность.

Большие, открытые, лучистые глаза – эмоциональность, восторженность, чувствительность, раскрепощенность, эмоциональный тип реагирования.

Наклон оси глаз наружу (внешние уголки глаз направлены книзу) – критичность восприятия, скептицизм.

Наклон оси глаз вовнутрь (внешние уголки глаз приподняты вверх) – восторженность, доверчивость, возможно, наивность в отношениях с людьми.

Брови расположены близко к глазам – приветливость, общительность.

Брови располагаются высоко от глаз – разборчивость в общении, соблюдение дистанции, озабоченность.

Полные губы – чувствительность, коммуникабельность, щедрость.

Небольшие и тонкие губы – склонность к экономии (времени, слов, средств).

Углы рта вверх – оптимизм.

Углы рта вниз – пессимизм, склонность все усложнять.

Круглое (квадратное) лицо – уверенность в себе.

Мимика лица

Переживание эмоций сопровождается мимикой. Поскольку состоянием лицевых мышц несложно научиться управлять, отображение эмоций на лице нередко пробуют маскировать и даже имитировать. Об искренности человеческой эмоции обычно говорит симметрия в отображении чувства на лице. Когда человек фальшивит, мимика его правой и левой половины лица разнятся. Мимика бывает очень кратковременна, чтобы суметь ее «прочитать» нужна практика или специальная тренировка. При этом положительные эмоции (радость, удовольствие...) узнаются легче, чем отрицательные (печаль, стыд, отвращение...).

Особой эмоциональной выразительностью отличаются губы человека, читать которые совсем несложно (усиленная мимика рта или закусывание губ, к примеру, свидетельствуют о беспокойстве, а скривленный в одну сторону рот – о скепсисе или насмешке). Улыбка на лице, как правило, выказывает дружелюбие или потребность в одобрении. Улыбка женщины значительно правдивее и чаще соответствует ее фактическому настроению, чем улыбка мужчины. Так как улыбки часто отображают разные мотивы, желательно не слишком полагаться на их стандартное истолкование: чрезмерная улыбчивость – потребность в одобрении; кривая улыбка – знак контролируемой нервозности и др.

Основные движения глаз и их трактовка

- Направо – вверх – создание визуальных мысленных образов.
- Прямо – вверх – воспоминание визуальных образов.
- Налево – вверх – воспоминание визуальных образов.
- Налево – вбок – воспоминание звуковых образов.
- Налево – вниз – внутренний диалог с самим собой.
- Прямо – вниз – воображение телесных ощущений.
- Направо – вниз – воображение телесных ощущений.
- Направо – вбок – создание внутренних звуков.
- Прямо – вперед – образное воображение из памяти или внешнего мира.

У левши данные типы взглядов происходят в точности наоборот.

Как распознать обман

Данный способ обычно используется спецслужбами, вместе с детектором лжи. Если вас обманывают, то взгляд собеседника, как правило, будет перемещаться направо и вверх. Чтобы, к примеру, клиент не заподозрил турагента в неискренности, турагенту необходимо: искренне верить в свою правоту, даже если это не так; улыбаться; смотреть в глаза; не отводить взгляд надолго; руки должны быть открыты.

Жесты глаз

Глаза и выражения глаз играют важную роль не только в невербальном отражении человеческих эмоций, но и в передаче другой, в смысловом от-

ношении весьма разнообразной информации. Сегодня нет никаких сомнений в том, что в пределах одной культуры и одного языка жесты жесты глаз, или визуальные знаки, неизменны в том смысле, что имеют в них постоянное значение.

Взгляд сопряжен с чувствами и мыслями человека, с его желаниями и устремлениями, он выражает состояние человека; иначе, за взглядом стоит, как правило, некая препозитивная структура, характеризующая человека. Взгляд может быть веселым и грозным, тревожным и странным, грустным и нежным, измученным и лукавым. Он бывает умным и скучным, т. е. показывает скуку или апатию, он может быть остановившимся, устремленным в точку, тяжелым или восторженным. Для диалогических взаимодействий людей здесь характерна спокойная, свободная от эмоциональных и экспрессивных элементов речь. Основными признаками, характеризующими коммуникативное глазное поведение, являются направление, или линия, взгляда, объект взгляда – «на что направлен взгляд» и тип взгляда, т. е. сам способ визуального взаимодействия. Кроме того, в формулировке правил глазного поведения важную роль играют такие параметры, как, величина глаз, движение глаз, перемещение взгляда с одного объекта на другой, длительность взгляда и визуального контакта.

Жесты

Жесты сообщают о желаниях человека и испытываемых чувствах. Привычный жест свидетельствует об определенной черте характера. При этом чтобы правильно определить мысли и эмоции человека следует отмечать лишь его произвольную жестикуляцию. Внешне одинаковые жесты у различных людей могут нести разный смысл, но существуют и одинаковые моменты:

Активная жестикуляция – частый показатель положительных эмоций, понимаемый другими как выказывание дружелюбия и заинтересованности.

Чрезмерная жестикуляция – признак беспокойства или неуверенности, возбуждения.

Демонстрация открытых ладоней – показатель откровенности (откровенный человек не пытается прятать ладони, например, в карманы или за спину).

Сжатие кулаков – внутреннее возбуждение, агрессивность (чем сильнее сжимаются пальцы, тем сильнее внутренняя агрессия).

Прикосновения к носу или легкие почесывания его – неуверенность в сообщаемом (как собой, так и партнером), ложь, неискренность, поиск в ходе дискуссии нового контраргумента.

Потирание пальцем века – ложь, но иногда ощущение подозрительности и лжи со стороны партнера.

Потирание и почесывание различных частей головы (лба, щек, затылка, уха) – озабоченность, смущение, неуверенность.

Поглаживание подбородка – момент принятия решения.

Суетливость рук (человек теребит что-либо, крутит авторучку, поправляет одежду) – настороженность, нервозность, смущение.

Пощипывание ладони – агрессия.

Покусывание ногтей – внутреннее беспокойство и др.

Делать какие-либо выводы на основании этих признаков следует очень осторожно: если человек прикоснулся к уху, возможно, оно у него просто зачесалось [8, 9, 12, 18].

1.5. Барьеры в общении

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать.

Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

Барьеры взаимодействия. Мотивационный барьер возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Барьер некомпетентности. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Этический барьер возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать **барьер стилей общения.** Содержание стиля общения составляют:

1) преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т. п.);

2) отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т. п.);

3) отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т. п.);

4) характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т. п.).

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

Барьеры восприятия и понимания. **Эстетический барьер** возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и, тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.

Комфортному общению может препятствовать и **разное социальное положение партнеров**, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает, не поднимая глаз и т. п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т. п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, – серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись с барьером установки, лучше не пытаться переубедить партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет.

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

Коммуникативные барьеры. Семантический барьер возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Неумение выразить свои мысли (логический барьер) очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их. Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова. Компенсировать неумение партнера слушать, можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации. Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той модальности, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в той форме, в которой она ему понятна.

Барьер характера тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раз-

дражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще.

Как преодолеть барьеры в общении? Прежде всего – выработать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

1. Неправильные ожидания в отношении партнера (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом).

2. Нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т. д.).

3. Не улавливаем подтекст разговора (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение).

4. Если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт).

5. Мы стараемся оправдать ожидания собеседника (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже).

Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер [13, 15, 16, 17].

1.6. Ложь и манипуляции в общении

В деловом взаимодействии довольно-таки частое явление – ложь и обман, поэтому каждому деловому человеку необходимо научиться распознавать сигналы лжи. Это распознавание возможно на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

Возможна ли подделка языка тела? Большинство специалистов по невербальным средствам коммуникации считают, что нет, так как в этом случае человека выдаёт отсутствие полного соответствия между жестами, микросигналами организма и сказанными словами.

Физиологические симптомы лжи собеседника

- сухость во рту вызывает у человека желание пить;
- сухость губ ведёт к их периодическому облизыванию;
- зрачки сужаются;
- дыхание становится тяжёлым;
- изменяется свет лица;
- рот кривится, губы напрягаются, человек их покусывает или жуёт;
- учащается моргание (мигание);
- начинается зевота;
- появляется нервный кашель, покашливание;
- теряется контроль над тембром голоса, его тоном.

Мимика и жестикация при неискренности

Человек, который лжёт, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- трет края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится, как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облокачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол и т. п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;
- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;
- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;
- рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
- брови хмурятся или поднимаются;
- руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются;
- человек держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;

- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбается чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

Вербальные сигналы, выдающие ложь:

- деловой партнер чрезмерно подчеркивает свою честность;
- жалуется на плохую память;
- демонстрирует необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно провоцирующий ответную грубость;
- пытается вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости;
- использует уклончивые ответы на вопросы;
- отвечает вопросом на вопрос.

Искренний человек отстаивает свою искренность при выражении вами сомнений в ней, а уклончивые ответы на прямые вопросы не вписываются в понятие нормального поведения.

Симптомы лжи, неискренности можно выявить. С этой целью проделайте следующее:

- 1) задавайте прямые вопросы, глядя прямо в глаза собеседнику, и следите за его реакцией;
- 2) глядите на партнера в упор, с явным выражением сомнения в достоверности его утверждений;
- 3) используйте речевые, мимические и прочие приемы, направленные на активизацию реакций собеседника;
- 4) ведите разговор с нарушением интимной зоны собеседника, подходите к нему сзади, сбоку и спереди;
- 5) посадите вашего собеседника спиной к открытому пространству (двери, проходу, окну);
- 6) ладони поверните вниз, к полу;
- 7) используйте вопросы-ярлыки («не так ли?»), прием «выбор без выбора» («сейчас или позже?»);
- 8) уловив ложь, спросите доброжелательно: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!».

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Манипуляции – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

Конечно, в жизни встречаются ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель, и мы вынуждены искать обходные пути.

Допуская возможность разовой манипуляции, игры, цель которой – избежать затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках.

Способы манипуляции

1. **Навязывание роли.** Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т. п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...».

Способ защиты: отказ от роли. К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...».

2. **Вас делают другом.** Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...».

Способ защиты: не проявлять дружеского участия в разговоре с мало знакомым человеком, не замечать намеков.

3. **Доброжелатель.** Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать.

Способ защиты: не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек.

4. **«Дружим против общего врага».** Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая к определенным действиям.

Способ защиты: задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»

5. **Вас делают соратником по общему делу.** Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь.

Способ защиты: подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным.

6. **Туманные намеки.** Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около.

Способ защиты: прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?».

7. **Берет измором.** Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите.

Способ защиты: «Заезженная пластинка». Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать» [12, 13, 16, 18].

1.7. Вопросы для самоконтроля

1. Что изучает дисциплина «Психология делового общения»?
2. Раскройте три взаимосвязанные стороны общения.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные виды общения.
4. Назовите предмет делового общения.
5. Что понимают под «восприятием» в социальной психологии?
6. Перечислите и охарактеризуйте механизмы восприятия в межгрупповом общении.
7. Перечислите и охарактеризуйте механизмы восприятия в межличностном общении.
8. Раскройте «ошибки восприятия» в деловом общении.
9. Каковы функции языка в общении?
10. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
11. Чем отличается научный стиль речи?
12. Чем отличается публицистический стиль речи?
13. Чем отличается разговорная речь?
14. Вспомните типы приема и передачи информации.
15. Почему важно понимать язык телодвижений?
16. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
17. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.
18. Каковы физиологические симптомы лжи собеседника?
19. Чем отличается мимика и жестикация при неискренности?
20. Какие вербальные сигналы выдают ложь?
21. Что нужно предпринять деловому человеку, чтобы выявить симптомы лжи и неискренности?
22. Какие невербальные средства коммуникации используются нечестными партнерами для того, чтобы «вводить в заблуждение» доверчивых партнеров?
23. Что такое «манипуляции в общении»?
24. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?
25. Как противостоять манипуляциям в общении?
26. К каким приемам прибегают недобросовестные работники?
27. Что такое коммуникативные барьеры?

1.8. Практические задания

Практическое задание № 1 Развитие умения понимать клиента по мимическим выражениям лица

Студентам предъявляются бланки с изображением 12 мимических выражений лица, передающие различные эмоциональные состояния человека. Студенты должны расшифровать зашифрованные эмоциональные состояния. Результаты сравниваются с эталоном: 1 – безразличие; 2 – враждебность; 3 – веселье; 4 – сильная злость; 5 – грусть; 6 – застенчивая радость; 7 – плохое самочувствие; 8 – злость; 9 – бурная радость; 10 – глубокая печаль; 11 – скепсис; 12 – скорбь.

Подведение итогов: если удалось расшифровать большинство состояний, значит, умение разгадывать психическое состояние человека развито хорошо. Если же число совпадений менее половины, результат считается неутешительным, и этому вопросу следует уделить особое внимание.

Практическое задание № 2 «Типичная поза»

Руководитель предлагает вам встать, немного походить, остановиться и принять характерную для себя позу. Все осматриваются, определяя позы других.

Комментарий:

а) если вы опираетесь всем весом на одну ногу, а второй только на каблук, то Вы непосредственны в общении, любите компании, в то же время – категоричны, иногда стараетесь навязать свою волю и взгляды другим. Но, возможно, это лишь ширма, маскирующая робость и неуверенность в себе;

б) если вы стоите, скрестив ноги, опираясь всем весом на одну, а вторую ставя на носок, то это не уверенность, когда приходится сталкиваться со сложными ситуациями. Характерны осторожность, граничащая с подозрительностью, что затрудняет контакты с людьми, усложняет отношения;

в) если ноги поставлены так, что носком обуви касается один другого, то это инфантильность или чрезмерная простота; если ноги поставлены по-военному: пятки вместе, носки врозь, то это поза делового человека, реалиста, на которого можно положиться; если принята «спортивная стойка»-ноги на уровне плеч, это свидетельствует не о характере, а об усталости, равнодушии и безразличности.

Практическое задание № 3 (в парах) «Изучаем глаза»

Все внимательно должны посмотреть в глаза напарника и в тетрадах зафиксировать их характеристики. По окончании организуется обмен мнениями и обсуждение характеристик: блеск глаз, форма глаз, цвет радужной оболочки, положение века, поведение глаз, направленность взгляда.

Комментарий руководителя:

Блеск глаз. Отражает внутреннюю энергию. В соответствии с китайской концепцией, люди с могучим и сильным характером обладают блеском глаз, испускающих сконцентрированные и проникающие лучи.

Форма глаз. Большие глаза характеризуют восприимчивого, чувствительного, властного, главенствующего человека. С такими глазами часто встречаются люди на больших и ответственных должностях. Люди с маленькими глазами стараются не привлекать к себе внимание. Часто встречаются у людей самодовольных и упрямых, ученых и людей искусства. Отмечается подверженность внушению, так как у таких людей снижена восприимчивость.

Цвет радужной оболочки. Темные цвета по отношению к более светлым обладают большей внутренней энергией. Темные цвета характеризуют людей смелых и решительных по характеру; светлые цвета – более застенчивых.

Положение века. Если верхнее веко напоздает на середину глаза – это признак зрелости (у молодых людей), значительной проницательности. Следовательно, попытка провести такого человека – безнадежна, интуитивно им будет обнаружена. В вопросах собственных интересов такие люди – ловкие и даже бессердечные.

Поведение глаз. Изучается по трем типам взгляда в ходе отработки практического упражнения: деловой, светский и интимный. Деловой взгляд концентрируется в области бровей, переносицы и глаз партнера; предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства. Светский взгляд направлен преимущественно на нижнюю половину лица собеседника; предполагает непринужденный светский разговор. Интимный взгляд блуждает в области шеи и груди партнера; выражает личную заинтересованность в общении, как правило, с представителями противоположного пола.

Направленность взгляда. У властных людей взгляд – неподвижный, проникающий, властный. Но если взгляд беглый, рассеянный (при проникающем и властном блеске), то это человек с непостоянным характером. По природе он ненадежен, часто разрушает собственную карьеру и жизнь. Направленность взгляда изучается по экспрессии взгляда работой в парах и в составе всей группы.

Практическое задание № 4 **«Команды глаз»**

Предназначено для определения того, что могут «говорить» глаза, и отработки команд, которые могут подаваться глазами, а самое главное – возможности «увидеть» себя глазами других (в моделируемой ситуации – глазами клиента). Порядок проведения: для демонстрации образца действий приглашаются двое желающих. Один получает задание втайне от другого поочередно подать глазами своему напарнику следующие команды: «Подойди ко мне!», «Уйди, отойди!», «Хватит разговаривать!», «Ты мне нравишься!», «Ты меня удивляешь!», злость, страх и т. п. Задача напарника –

распознать команды глаз. По окончании демонстрации группа повторяет упражнение в парах, после чего организуется обмен впечатлениями.

Практическое задание № 5

Руководитель группы выдает каждому студенту изображение людей с различным выражением глаз. Участникам необходимо рассказать об этом человеке все, что они увидят по его глазам (описать его характер, может быть профессию, привычки, хобби и т. п.). По окончании – участники обмениваются мнениями.

Практическое задание № 6

Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то, что вы предполагаете предпринять сейчас?

Практическое задание № 7

Придумайте различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха;
- г) пожилой мужчина интеллигентного вида.

Практическое задание № 8

Разбейтесь на пары. Вам нужно найти способ вынудить другого сделать то, что ему не по душе, а ему – найти способ отказать «нахалу». Примеры просьб:

1. Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2. Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные приемы манипулирования и защиты от них обсудите в группе.

Практическое задание № 9

Разыграйте ситуацию «Опоздание»:

- а) на встречу с другом;
- б) на свидание;
- в) домой после обещанного срока возвращения;
- г) на деловую встречу;
- д) на встречу с потенциальным работодателем.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

Практическое задание № 10

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (прошу вас, будьте так любезны и т. п.), затем вежливые формы отказа (к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т. п.).

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (хотелось бы), ответа по формуле да, но... .

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

Практическое задание № 11

Каждый участник получает карточку с названием какого-то предмета, обладающего характерными свойствами: ему для полноты существования нужен другой предмет, дополняющий его. Каждый участник игры производит текст «брачного объявления» от имени своего предмета. В первой части объявления нужно представить свой предмет: описать его внешность, самые характерные черты, интересы и увлечения; вторая часть объявления – «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера, интересы. Объявление составлено правильно, если удалось найти те главные черты предмета и его «половины», сочетание которых образует прочный союз, наполнит смыслом «жизнь» обоих. Необходимо внимательно слушать, чтобы не пропустить свою пару.

Тест № 1

Методика диагностики уровня эмпатических способностей

Эмпатия – это способность человека понимать окружающих, ставить себя на их место, сопереживать и сочувствовать им.

Инструкция. Оцените, свойственны ли вам следующие особенности, согласны ли вы с утверждениями.

Опросник

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше доверяю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами коллег.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде (общественном транспорте).
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция – более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другого человека – бестактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая этого.

12. Я легко могу представить себя каким-то животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.

17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.

18. Мне легко удается копировать интонацию, мимику людей, подражая людям.

19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.

20. Чужой смех обычно заражает меня.

21. Часто, действуя наугад, я, тем не менее, нахожу правильный подход к человеку.

22. Плакать от счастья глупо.

23. Я способен полностью эмоционально слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.

24. Мне редко встречались люди, которых я бы понимал с полуслова, без лишних слов.

25. Я невольно или из-за любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.

26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.

27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».

28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.

29. Мне было бы трудно доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.

30. У меня творческая натура – поэтическая, художественная, артистичная.

31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.

32. Я расстраиваюсь, когда вижу плачущего человека.

33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.

34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей.

Обработка результатов. Подсчитывается число совпадений ваших ответов по ключу по каждой шкале, а затем определяется суммарная оценка.

1. Рациональный канал эмпатии: +1, +7, -13, +19, +25, -31.
2. Эмоциональный канал эмпатии: -2, +8, -14, +20, -26, +32.
3. Интуитивный канал эмпатии: -3, +9, +15, +21, +27, -33.
4. Установки, способствующие эмпатии: +4, -10, -16, -22, -28, -34.
5. Проникающая способность к эмпатии: +5, -11, -17, -23, -29, -35.
6. Идентификация в эмпатии: +6, +12, +18, -24, +30, -36.

Оценки по каждой шкале могут варьировать от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии.

Рациональный канал эмпатии характеризует направленность внимания, восприятия и мышления человека на понимание сущности любого другого человека, на его состояние, проблемы и поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий каналы эмоционального и интуитивного отражения партнера.

Эмоциональный канал эмпатии фиксируется способность эмпатирующего войти в эмоциональный резонанс с окружающими – сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость становится средством вхождения в энергетическое поле партнера. Понять внутренний мир другого человека, прогнозировать его поведение и эффективно воздействовать, возможно, только в случае, если произошла энергетическая подстройка к партнеру. Сопереживание выполняет роль связующего звена между людьми.

Интуитивный канал эмпатии позволяет человеку предвидеть поведение партнеров, действовать в условиях дефицита исходной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о партнерах.

Установки, способствующие или препятствующие эмпатии. Эффективность эмпатии снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умозрения резко ограничивают диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия.

Проникающая способность в эмпатии расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности. Расслабление партнера способствует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.

Идентификация – важное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого на основе сопереживаний, постановки себя на место партнера. В основе идентификации легкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию.

Шкальные оценки выполняют вспомогательную роль в интерпретации основного показателя – уровня эмпатии.

Суммарный показатель может изменяться от 0 до 36 баллов. По предварительным данным, считают: 30 баллов и выше – очень высокий уровень эмпатии; 29–22 – средний уровень, 21–15 – заниженный, менее 14 баллов – очень низкий.

Глава 2

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО КОНТАКТА

2.1. Проведение деловой беседы

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структура деловой беседы:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы и, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее вески аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и так-

тики общения, а также давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество.

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок – позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
2. Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство?
3. Могу ли я обойтись без этого разговора?
4. Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?
5. Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать?
6. Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?
7. Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.?
8. Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник?
9. Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласится; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям; д) попытается скрыть свое недоверие?»

3. Начало беседы включает встречу и **вступление в контакт**. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может проявляться как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: **метод снятия напряжения**, цель которого – установить тесный

контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка; **метод зацепки** – это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы; **метод стимулирования воображения** – постановка ряда вопросов, которые должны рассмотреться в беседе, цель – пробудить интерес к беседе; **метод прямого подхода** (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеют значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают **«присоединение» к собеседнику** – к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, аудиальной либо кинестетической) системы.

4. Постановка проблемы и передача информации – важный этап беседы. Постановка цели беседы может быть различной.

1. Цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников.

2. Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение в сопровождении описания самой ситуации). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема – это его может и не волновать.

3. Порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т. е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

4. Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации:

1. **Использовать «язык» собеседника** при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

2. **Начинать фазу передачи информации с «Вы – подхода»**, т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» – лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...»

3. Привести способ передачи информации в **соответствие с мотивами и уровнем информированности** собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. **Стремиться перейти от монолога к диалогу**, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы – «да» и «нет».

5. **Наблюдать за реакциями собеседника**, особенно за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

Например, заметив произвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации); если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение; если собеседник начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например, подайте ему в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

5. **Фаза аргументации** естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме, как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, осо-

бенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем, если их преподнести все вместе и сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»); если последует «нет», уточните, почему).

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

7–8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9–10. Фиксация договоренности и выход из контакта – заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально – изменяется поза, человек отводит глаза, встает – и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

11. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: «1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?»

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы.

Существует правило «Вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать воз-

возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме [16, 18, 19].

Деловая беседа по телефону

Телефон – самый быстрый способ связи в современной жизни. Он позволяет решить многие деловые проблемы, установить контакты без непосредственной встречи. Однако телефон может стать и настоящим бедствием, если не уметь им пользоваться, пренебрегать правилами делового общения.

Из всех видов переговоров самыми сложными являются переговоры по телефону. Специфика телефонного общения определяется, прежде всего, фактором дистантности общения.

Собеседники не видят друг друга, поэтому из всех паралингвистических факторов в телефонном общении остается только интонация. Основное перераспределение информативной нагрузки происходит между вербальным уровнем и интонационным. Таким образом, интонация делового телефонного разговора значима не менее, чем содержание речи. Особенно значим интонационный рисунок начала и конца общения. Начало и конец беседы закрепляют весь спектр положительных эмоций: оптимизм, уверенность в своих позициях, доброжелательность и уважение к собеседнику. Психологи утверждают, что если есть расхождения между содержанием речи и тоном сообщения, то люди будут больше доверять тону, чем содержанию.

Подсчитано, что каждый телефонный разговор длится 3–5 минут, а так как руководитель разговаривает по делам 20–30 раз в день, значит, в общей сложности несколько часов. Поэтому, прежде чем звонить, продумайте, о чем вы хотите сообщить или какие сведения вам нужно получить, ясно и четко сформулируйте свой вопрос. Подсчитано, что во время телефонного разговора треть времени уходит на паузы между словами и выражение эмоций, это и формирует нечеткость фраз. Недоговоренность и не позволяет сэкономить время.

Интересно, что мужчина и женщина ведут телефонные переговоры по-разному. Более того, если разговаривают мужчина с мужчиной или женщина с женщиной, то они перебивают друг друга одинаково часто, но когда разговаривают мужчина и женщина, то мужчина перебивает женщину в два раза чаще. Мужчины сосредоточиваются больше на содержании разговора, женщин привлекает сам процесс общения, они тоньше воспринимают нюансы разговора, оценивают собеседника не только как «передатчика информации», но и как человека.

Следует иметь в виду и еще одну особенность мужского телефонного разговора. Оказывается, мужчины слушают внимательно лишь 10–15 секунд,

а потом они начинают анализировать ситуацию и уже готовы прервать разговор, сделать выводы.

Излишняя вежливость в телефонных разговорах неуместна. «Будьте добры, попросите, пожалуйста, если вам не трудно...» – такие церемонии ни к чему. Это затягивает разговор, вызывает раздражение. Если вы договорились о телефонном звонке, но не уверены, что о вас помнят, следует напомнить о последнем разговоре, назвать себя. Тем самым вы избавите собеседника от ненужного «вступления», во время которого он будет судорожно вспоминать, кто вы и о чем он с вами договаривался.

Перед каждым звонком ответьте самому себе на три вопроса:

- имеется ли острая потребность в разговоре?
- обязательно ли знать ответ партнера?
- нельзя ли встретиться с партнером лично?

Какой вопрос лучше всего решать по телефону?

- вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- вам надо уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

Когда звонить?

С 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается.

Выражения, которых следует избегать:

1. **Я не знаю.** Такой ответ подрывает доверие к вам и вашей фирме. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для вас».

2. **Мы не сможем этого сделать.** С помощью такой фразы вы можете потерять клиента или партнера. Попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

3. **Подождите секундочку, я скоро вернусь.** Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.

4. **Нет.** «Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?».

Трубку снимают левой рукой, чтобы правой можно было записать передаваемую информацию (для левшей, соответственно, наоборот). Недале-

ко от телефонного аппарата всегда под руками должны быть телефонный блокнот для записи сообщений и ручка.

Типичные ошибки при телефонном общении

Самым большим недостатком при телефонном общении является равнодушие. Кто не заинтересован в деле, тот не сможет достойно представить свою фирму.

Из-за отсутствия интереса отвечающий совершает такие ошибки, как:

- неготовность вести диалог;
- недружелюбие, сухость в общении;
- подчеркнутая краткость, граничащая с невежливостью;
- нетерпение;
- желание быстрее закончить разговор и положить трубку.

Естественно, отсюда проистекают и другие ошибки, связанные в основном с негативным отношением к партнеру по телефону:

- отсутствие обращения к собеседнику по имени-отчеству;
- недостаточное участие в проблемах собеседника;
- неумелая постановка вопросов;
- долгие паузы, связанные поиском документов.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что вам надо повышать голос. Мнение о том, что если я плохо слышу собеседника, то и он плохо слышит меня и, значит, надо говорить громче, в случае с телефоном является ошибочным. При плохой слышимости надо не повышать голос самому. А попросить собеседника говорить громче и поинтересоваться при этом, как он слышит вас.

Разговаривайте по телефону на том же уровне громкости, что и при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, так как параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости.

Не следует говорить и слишком быстро, так как в этом случае приходится часто повторять то, что не было понято собеседником. Телефон усугубляет недостатки речи. Особенно неразборчиво звучат числа и числительные. Поэтому произносить их нужно более отчетливо. При обычном внутригородском общении **регламент** делового телефонного разговора ограничивает продолжительность. Информативной беседы – 1 мин – 1 мин 15 с. Беседы, целью которой является решение проблемы – 3 мин.

В целях экономии времени представление во время телефонного диалога происходит не так, как при личной встрече. Сначала называется фирма, затем должность и фамилия звонящего. При жестком лимите времени выработались устойчивые речевые формулы, закрепленные за той или иной ситуацией и облегчающие выбор словесной формы передачи информации.

В отсутствие визуального контакта реактивные реплики должны быть более энергичными. Трубка не должна «молчать»: для говорящего это оз-

начает, что его не слушают или слушают невнимательно. Реактивные реплики типа «Да-да», «Хорошо», «Понятно», «Так-так» сопровождают сообщение. При переходе ко второй, а затем к третьей части (обсуждение ситуации) говорящими часто используются приемы перефразирования и авторизации информации (авторизация – ссылка в речи на источник информации).

Перефразирование:

- Как я вас понял...
- Как я понимаю, вы утверждаете...
- Другими словами, вы считаете...
- Если я вас правильно понял, вы говорите...

Авторизация:

- По моим предположениям...
- По нашим сведениям...
- По данным ...
- По имеющимся у нас данным...
- Как нам стало известно...

Очень существенным с точки зрения реализации речевого замысла является **результурующий этап**. **Благодарят** за информацию, предложение, приглашение, поздравление, помощь:

- Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия в выставке.
- Благодарю вас за приглашение и с удовольствием его принимаю.
- Очень признателен вам за помощь.
- Должен (должна) поблагодарить вас за консультацию.

Извиняются за беспокойство, за несанкционированный звонок, за долгий разговор (большое количество вопросов), за беспокойство в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за неверное соединение:

- Прошу прощения за то, что беспокою вас в выходной день...
- Примите мои извинения за слишком долгий разговор (за большое количество вопросов)...
- Извините за то, что отрываю вас от дел...
- Извините за затянувшийся разговор...

Выражают надежду на скорую встречу, на благоприятное решение вопроса, исход дела.

Этикетные формы занимают в телефонном деловом разговоре довольно большое место. Рассмотрим, какую часть от общего лексического состава телефонного диалога занимает этикетная лексика.

Таким образом, этикет не только регулирует отношения общающихся, но и является средством рациональной организации телефонного диалога. Это очень важно ввиду строгой регламентации времени телефонного общения.

2.2. Дискуссия

Каждый деловой человек, каким бы родом деятельности он ни занимался, должен уметь компетентно и эффективно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента.

Спор как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу. Спор – наука убеждать. Убеждение – это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

Убеждение более действенно:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения, варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;
- увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- убеждение партнера путем представления ему различных точек зрения;
- принцип постепенного охвата: разбить предложение на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа: перед предстоящим заседанием с несколькими участниками – предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием;
- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

Правила ведения спора

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает интересы сторон) и слишком далеком (об этом трудно судить).
2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.
3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Нельзя допускать приемы психологического давления: переход на «личности» и т. д.

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

Тактика ведения спора

1. Расположить аргументы в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства и интересы.

2. Разоблачить возможные доводы оппонента, предвосхитить аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.

3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.

4. Эффективно опровергать второстепенные аргументы.

Некорректные приемы или уловки в споре

- софизм;
- умолчание (выступающий не касается главных проблем, зато раздувает мелкие, малозначащие вопросы);
- использование ложных, недоказанных аргументов;
- приклеивание ярлыков;
- ссылка на авторитеты;
- абсурдная гиперболизация;
- огульное несогласие;
- высокомерный ответ;
- отвлечение оппонента от предмета спора;
- довод + комплимент в адрес противника;
- аргумент к физической силе;
- аргумент к невежеству;
- аргумент к жалости;
- аргумент к выгоде;
- аргумент к здравому смыслу.

Как избавиться от агрессивности в споре

• не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.

• не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется.

• не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет.

• не принимайте оборонительную позу [16, 18, 19].

2.3. Проведение деловых совещаний

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Типы совещаний: совещания по планированию; совещания по мотивации труда; совещания по внутрифирменной организации; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

Подготовка совещания

Цели. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

Повестка дня – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем.

Время проведения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Число участников. Оптимальное число участников 6–7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать, какие еще имеются.

Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным.

Организация пространственной среды. Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Но необходимо позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

Кто есть кто на ваших совещаниях?

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем. Так, Марк Мак Кормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

«Говорящие начистоту». Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

«Мученики». Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

«Каменные лица». Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

«Заводилы». Они усвоили паразитическую силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

«Ораторы». Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

«Адвокаты дьявола». Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много

времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

«Разрушители». Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

«Любители расслабиться». Они откидываются на спинку стула, удобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и во все не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

«Государственные мужи». Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

Как контролировать дискуссию.

а) для сохранения единства участников совещания:

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не высказывать первым свою точку зрения;
- поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;

б) для активизации участников совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

в) для активизации обсуждения предложений:

- задавать вопросы;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
- не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

Вопросы организатору

До совещания:

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?

6. Удобно ли выбрано время?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Как лучше рассадить участников совещания, и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

После совещания:

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Была ли дискуссия конструктивной или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
7. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то, что послужило поводом, причиной?
8. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

2.4. Проведение деловых переговоров

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Мастерство ведения переговоров в бизнесе очень необходимо. А сам процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.

Переговоры могут быть **официальными** – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и **неофициальными**, похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг.

Кроме того, переговоры могут быть **внешними** (с деловыми партнерами и клиентами) и **внутренними** (между сотрудниками). Наконец, переговоры, имеющие одинаковое содержание, могут очень отличаться по своим психологическим целям.

По определению О.Эрнста, **переговоры** предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленных на обсуждение проблем) «выторговать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Однако принятия решения о выборе стратегии переговоров еще не достаточно. В процессе переговоров могут возникнуть конфликтные ситуации, которые спонтанно и непреднамеренно могут вовлечь партнеров в процесс нарастания враждебности, а за ней и привести к борьбе. Поэтому **переговоры надо уметь вести**.

Выделяют два подхода к переговорам: **конфронтационный и партнерский**.

В основе конфронтационного подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение. Партнерский подход реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли, пр.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства;
- кто наши деловые партнеры и союзники.

Вопросы, на которые нужно заранее подготовить ответы:

1. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? Какова причина приглашения?
2. Каковы стратегические и тактические цели этой фирмы?
3. Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные, социальные, экономические, т. п.?
4. Кто из сотрудников вашей организации ранее проводил переговоры с данной фирмой и каково впечатление от переговоров?
5. На все ли ваши вопросы будут получены ответы, и каковы вопросы, которые предположительно могут вызвать отрицательные эмоции у вашего контрагента?
6. Какой вид информации окажется самым доходчивым для вашего партнера?

Конструктивные приемы ведения переговоров

Прием поиска общей зоны решения. Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найдите общие моменты или общие интересы.

Прием компромисса. Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу.

Прием разделения проблемы на отдельные составляющие. Если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные состав-

ляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь частичного соглашения [7, 16, 18].

2.5. Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте этапы ведения деловой беседы.
2. Приведите алгоритм ведения телефонных деловых переговоров, если звоните Вы.
3. Приведите алгоритм ведения телефонных деловых переговоров, если звонят Вам.
4. Почему нужно грамотно разговаривать по телефону?
5. Что значит «отработать ход» беседы?
6. На какие вопросы нужно подготовить ответы перед деловой беседой?
7. Что влияет на успех деловой беседы?
8. Каковы особенности делового телефонного разговора?
9. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?
10. Какие элементы включает в себя грамотное общение по телефону, когда речь идет о звонящем?
11. Какие элементы включает в себя грамотный ответ по телефону?
12. Что способствует эффективности убеждения?
13. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
14. Какие факторы влияют на внушаемость?
15. Охарактеризуйте основные требования к культуре спора.
16. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации? Почему?
17. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
18. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
19. Охарактеризуйте структуру переговоров.
20. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
21. Что такое «тактика ведения переговоров»?
22. Какие типы совещаний вы знаете?
23. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
24. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
25. Что необходимо предусмотреть организатору совещания?
26. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
27. Какие можно выделить типы участников совещания?

2.6. Практические задания

Задание 1

Предложите новую услугу своего рекламного агентства по телефону различным типам клиентов. Разыграйте ситуации в парах.

Задание 2

Вы звоните новому (старому) клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны (известны). Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;
- убедить его сделать заказ.

Задание 3

Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание 4

Группа разбивается на пары и проводит телефонные разговоры в следующих ситуациях: поликлиника, редакция журнала, деканат, банк, магазин, иностранное консульство. Тема разговора произвольна, но надо соблюдать следующие условия: провести разговор грамотно, задать всего один вопрос, используя при этом минимальное количество слов. Затем собеседники меняются ролями и снова ведут разговор в заданных ситуациях.

Задание 5

Парам предлагается продемонстрировать свое умение разговаривать по телефону. Они задают три последовательных (логически связанных) вопроса в следующих ситуациях: автосервис, театр, гарантийная мастерская, парикмахерская, дельфинарий. Вопросы можно подготовить заранее. Главная задача – провести разговор правильно, обходясь минимальным количеством слов. По окончании каждого разговора проводится его совместный анализ.

Задание 6

Дома сядьте за телефон и, пользуясь нашими рекомендациями, обзвоните 5–7 учреждений. Подсчитайте, в скольких из них сидят профессиональные «ответчики». Проанализируйте свои разговоры. Много ли вы допустили оплошностей? В дальнейшем старайтесь избегать подобных ошибок.

Задание 7

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2–3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

Тест 1

«Культура телефонного общения»

Инструкция к тесту: в тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, иногда – 1 балл, никогда – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю, молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.
11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы

25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

20–24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

Менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила.

Тест 2

«Умеете ли вы вести деловые переговоры?»

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, так как вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?
16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

- 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет;
5, 8, 10, 11, 12, 13 – да.

0–5 баллов – Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуются.

6–11 баллов – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

Глава 3

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

3.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Поэтому руководителю, да и каждому культурному человеку, необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении; к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.

В психологии **конфликт** определяется, как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [5].

Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть **внутриличностным** (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); **межличностным** (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); **между личностью и организацией**, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификации конфликтов **по горизонтали** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), **по вертикали** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и **смешанные**, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80 % от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах и оценках.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для **конструктивных** конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. **Деструктивные** конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Стадии конфликта. Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

- потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтные действия;
- снятие или разрешение конфликта.

Структура конфликта. Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие **оппонентов**, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный **повод** столкновения от подлинных его **причин**, зачастую скрываемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустрашим. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им [4, 15, 17, 19].

3.2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации, прежде всего в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

Социально-психологические предпосылки

Первая трудность – это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого – это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение, и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т. п. – все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т. п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т. е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основным интерес, например, у руководителя образованной фирмы или предприятия – расширить дело, а у сотрудников – как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

3.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной К.У. Томасом и Р.Х. Килменном стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

- 1) конкуренция или соперничество;
- 2) сотрудничество;
- 3) компромисс;
- 4) приспособление;
- 5) игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса – Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

Стиль конкуренции или соперничества. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70 % всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника, и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему». Далее, проникая вглубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе

стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта. Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса находится в середине сетки Томаса – Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете, стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

- возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди-грубияны, жалобщики, нытики и т. п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это – единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания – более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке

вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- вы считаете, что лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Картография конфликта. Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить карту конфликта, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фейером.

С ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций. В первую очередь следует постараться определить:

- проблему конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ следует составить диаграмму распределения нагрузки);
- истинную причину конфликта (хотя часто сделать это очень трудно);
- действительных участников конфликта (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;
- существовавшие до конфликтной ситуации межличностные отношения участников конфликта;
- отношение к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении. По мнению специалистов, такая карта позволит:

– ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления карты требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;

- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т. е. возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта.

Однако прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- хотите ли благоприятного исхода;
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон;
- нужен ли посредник для разрешения конфликта;
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать решения [18, 19].

3.4. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов.

Как же вести себя с конфликтной личностью?

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.

3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах [3]:

1) агрессист – говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

2) жалобщик – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

3) «разгневанный ребенок» – человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

4) максималист – человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этот нет необходимости;

5) молчун – держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;

6) «тайный мститель» – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

7) «ложный альтруист» – якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.;

8) «хронический обвинитель» – всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними в общем одинаковы.

5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы, т. е. необходимо подобрать к нему «ключик», исходя из вашего жизненного опыта и желания не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему «подобрать ключ», то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

Психология участников конфликта

В любом обществе личностный или групповой конфликты порождаются не только внешними причинами, но и психологическими особенностями личностей и групп. Многие исследователи склонны рассматривать внешние и внутренние (психологические) детерминанты конфликта в качестве паритетных, равнозначных. Главное для психологов в анализе конфликтных ситуаций и определении практических мер по их регулированию – это раскрытие типологических психических особенностей поведения личностей и групп, которые вызывают повышенную конфликтность. На этом основании исследователи (А.Л. Журавлев) выделяют два полярных психологических типа личности в социальных взаимодействиях:

1) агрессивная личность – личность эмоционально неустойчивая, беспокойная, стремящаяся компенсировать это демонстративной решительностью, тягой к риску. Легкость возникновения агрессивных реакций обуславливает непредсказуемость их поведения;

2) жертва конфликта. Личности такого типа провоцируют возникновение напряженности в отношениях между людьми, т. е. обладают таким комплексом психологических качеств, которые порождают у окружающих агрессивное к ним отношение.

Исходя из модели поведения, в обобщенном виде выделяются три основных психологических типа участников конфликта.

Деструктивный тип. Это психологический тип субъекта, склонного к развязыванию конфликта и усилению его вплоть до физического уничтожения или полного подавления противника. Многие конфликтные ситуации могли бы разрешаться мирным путем, если бы не подогревались такого рода личностями.

Конструктивный тип. Стремится избежать конфликта, найти решение, приемлемое для обеих сторон. Субъекты конструктивного типа охотно вступают в переговоры, стремятся прояснить предмет разногласий и нащупать пути их урегулирования.

Конформный тип. Личности этого типа в конфликте склонны скорее уступить, подчиниться, чем продолжать борьбу. Конформную модель поведения не следует путать с позицией, ориентирующейся на так называемое ненасильственное сопротивление агрессии или диктатуре, т. е. это путь неподчинения, неповиновения.

3.5. Вопросы для самоконтроля

1. Что такое конфликт?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные типы конфликтов по одному их классификационных признаков.
3. Раскройте стадии конфликта.
4. Какие элементы включает в себя структура конфликта?
5. Раскройте социально-психологические предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.
6. Перечислите стратегии поведения в конфликтной ситуации.
7. Охарактеризуйте стратегию поведения «компромисс» и перечислите ситуации, когда рекомендуется ее применять.
8. Охарактеризуйте стратегию поведения «соперничество» и перечислите ситуации, когда рекомендуется ее применять.
9. Охарактеризуйте стратегию поведения «сотрудничество» и перечислите ситуации, когда рекомендуется ее применять.
10. Охарактеризуйте стратегию поведения «приспособление» и перечислите ситуации, когда рекомендуется ее применять.
11. Охарактеризуйте стратегию поведения «уклонение» и перечислите ситуации, когда рекомендуется ее применять.

12. Как же вести себя с конфликтной личностью?
13. Охарактеризуйте типы трудных людей.
14. Назовите правила поведения в условиях конфликта.

3.6. Практические задания

Тест № 1

«Конфликтная ли вы личность»

Чтобы узнать конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

Каждое **А)** – 4 очка; **Б)** – 2 очка; **В)** – 0 очков.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- А) Не принимаю участия.
- Б) Кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой.
- В) Активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?

- А) Нет.
- Б) Только если для этого имею веские основания.
- В) Критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- А) Только если это люди необидчивые.
- Б) Лишь по принципиальным вопросам.
- В) Споры – моя стихия.

4. Дома на обед подали несоленое блюдо. Ваша реакция?

- А) Не буду поднимать бучу из-за пустяков.
- Б) Молча возьму солонку.
- В) Не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

- А) С возмущением посмотрю на обидчика.
- Б) Сухо сделаю замечание.
- В) Выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...

- А) Промолчу.
- Б) Ограничусь коротким тактичным комментарием.
- В) Устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

А) Постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней.

Б) Не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш.

В) Проигрыш надолго испортит настроение.

Оценка результатов:

От 20–28 очков. Вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может поэтому, иногда называют вас приспособленцем.

От 10–18 очков. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

До 8 очков. Конфликты и споры – это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивает людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

Тест № 2

«Ваш способ управления конфликтом» (Тест Томаса)

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление (которые подробнее я опишу ниже)

Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задевать чувства другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
- б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;
- б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и спорные интересы;
- б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую избегая занимать позицию, которая может вызвать споры;
- б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Предлагаю среднюю позицию;
- б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;
- б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;
- б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Стараюсь не задеть чувств другого;
- б) Обычно убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
- б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;
- б) Дам возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
19. а) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;
- б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
- б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому;
- б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;
- б) Отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;
- б) Иногда представляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
- б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте;
б) Веду переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию;
б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Предлагаю среднюю позицию;
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Стараюсь не задеть чувств другого;
б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ:

Соперничество – 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество – 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс – 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание – 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление – 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

Стиль соперничество или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш – проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Он требует от человека использования волевых качеств. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

- рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;
- при этом проявляют доверие и откровенность в отношении других;
- признают, что при таком взаимовыгодном исходе конфликта, все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;

- полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль компромисса заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Это стиль типа «непроигрыш – невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Стиль избегания, предполагающий уход из конфликта, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Этот стиль используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, когда человек чувствует себя неправым или когда другой человек обладает большей властью. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройств. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль носит типа «невыигрыш – выигрыш» носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других.

Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Это учебное пособие написано для того, чтобы помочь будущему профессионалу в сфере социально-культурного сервиса и туризма, а также всем тем, кто в этом заинтересован, получить первоначальное, общее представление о системе научных знаний, составляющих содержание учебного курса «Психология делового общения». Коммуникативная компетентность требует постоянных тренировок, направленных на развитие мастерства делового общения. Поэтому основная задача пособия – представить материал для лекционных и практических занятий, на которых будут формироваться первоначальные знания о психологических основах делового общения, развиваться умения делового общения и приобретаться навыки эффективной коммуникации.

В учебном пособии излагаются психологические основы делового общения, взаимодействия и управления людьми с учетом их темперамента, характера, психосоциотипа, позиции в общении. Рассматриваются закономерности лидерства и руководства, методы управления коллективом и пути преодоления конфликтов, условия и критерии эффективной профессиональной деятельности.

Таким образом, актуальность курса «Психология делового общения», направленного на развитие коммуникативной компетентности, т. е. способности человека решать языковыми средствами те или иные коммуникативные задачи в разных сферах и ситуациях общения, очевидна.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Изд-во МГУ, 1975. – 390 с.
2. Брунер, Дж. Психология познания: пер. с англ. / Дж. Брунер. – М.: Прогресс, 1977. – 298 с.
3. Брэмсон, Р.М. Общение с трудными людьми / Р.М. Брэмсон. – Киев, 1991. – 310 с.
4. Казанская, Л.А. Психология и педагогика: учеб. пособие / Л.А. Казанская, И.В. Пичугина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2010. – 126 с.
5. Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошенко. – М.: Академия, 1985. – 328 с.
6. Крчжанская, Ю. Грамматика общения / Ю. Крчжанская, В. Третьяков. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990. – 248 с.
7. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение / А.А. Леонтьев. – М.: Педагогика, 1979. – 310 с.
8. Общая психодиагностика / под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. – М.: Педагогика, 1987. – 296 с.
9. Основы психодиагностики / под ред. А.Г. Шмелева. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. – 395 с.
10. Основы психологии: практикум / ред.-сост. Л.Д. Столяренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – 704 с.
11. Островский, Д.В. Психология и педагогика: учеб. пособие / под ред. Д.В. Островского, Л.И. Чернышова. – М.: Вуз. учебник, 2005. – 348 с.
12. Пичугина, И.В. Психодиагностика: учеб. пособие / И.В. Пичугина, Л.А. Казанская. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2010. – 95 с.
13. Рамендик, Д.М. Психологический практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Д.М. Рамендик, О.В. Солонкина, С.П. Слаква. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия+, 2005. – 160 с.
14. Роджерс, К. К науке о личности / К. Роджерс // История зарубежной психологии. – М.: Изд-во МГУ, 1986. – С. 209.
15. Розин, В.М. Психология: Теория и практика: учеб. пособие для высш. шк. / В.М. Розин. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2006. – 296 с.
16. Скаженик, Е.Н. Деловое общение: учеб. пособие / Е.Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 128 с.
17. Сластенин, В.А. Педагогика: учеб. для вузов / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Сластенина. – 9-е изд. – М.: Академия, 2008. – 576 с.
18. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 416 с. – (СПО).
19. Столяренко, Л.Д. Основы психологии / Л.Д. Столяренко. – 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 672 с. – (Учебники, учеб. пособия).

Учебное издание

Пичугина Ирина Викторовна

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

Техн. редактор *А.В. Миних*
Компьютерная верстка *И.А. Захаровой*

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 27.06.2013. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 4,65. Тираж 30 экз. Заказ 450/101.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.