

1000 СПОСОБОВ

РАСПОЛОЖИТЬ К СЕБЕ СОБЕСЕДНИКА



КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

КАК ВЫСТУПАТЬ ПУБЛИЧНО

КАК ПОБЕЖДАТЬ В СПОРАХ



КАК УБЕЖДАТЬ ОППОНЕНТОВ

КОММУНИКАбельность... КАК ЕЕ ДОСТИЧЬ, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ НАРАБОТАННЫЕ ВЕКАМИ ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, НАВЫКИ, ПРИЕМЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ, КАК СОЗДАТЬ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ПРИ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧЕ И ЗАКРЕПИТЬ ЕГО В ПРОЦЕССЕ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ, КАК ДОСТИЧЬ НУЖНОГО ВАМ РЕЗУЛЬТАТА С НАИМЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ ДЛЯ СЕБЯ И ОКРУЖАЮЩИХ — ВОТ О ЧЕМ ЭТА КНИГА — ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ И ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ



Игорь Николаевич Кузнецов

1000 способов расположить

к себе собеседника

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51261717
ISBN 978-985-16-9564-1

Аннотация

В настоящем издании на основе анализа и обобщения отечественных и зарубежных источников предлагаются рекомендации, советы, позволяющие решать реальные проблемы и задачи в сфере общения. Особое внимание уделяется рассмотрению методов и приемов делового общения для достижения коммуникативных целей.

Данная книга предназначена преподавателям, студентам, слушателям курсов повышения квалификации, она также представит интерес для деловых людей и широкого круга читателей, стремящихся к повышению уровня культуры общения.

Содержание

Игорь Николаевич Кузнецов	4
Предисловие	5
Теоретические основы общений	9
Сущность общения	9
Общая характеристика делового общения	42
Цели и содержание делового общения	42
Этапы делового общения	48
Продуктивное слушание	70
Конец ознакомительного фрагмента.	76

Игорь Николаевич Кузнецов
1000 способов расположить
к себе собеседника

© Подготовка, оформление. ООО «Харвест», 2011

Предисловие

Жизнь людей связана с общением непосредственно. Что представляет собой человек в процессе общения? Могут ли люди жить и находиться вместе? Действительно ли, взаимодействуя, они только колют друг друга, подобно обнимающимся дикобразам, как считал А. Шопенгауэр, и истребляют сами себя, обмениваясь в общении выдыхаемым азотом, как это серьезно и озабоченно утверждал П. Чаадаев? Или, как считал Д. Лихачев, общаясь, люди создают, формируют друг друга? Кто же он, человек? Демон или ангел, триумф и венец или закат и трагедия природы?

Вопросы эти звучат не одно столетие, ответить на них пытаются многие энтузиасты, а дело если и движется, то по кругу. Не зря психологи утверждают, что процесс общения наиболее сложный из всех, и человеку часто довольно трудно определиться со своим поведением в различных ситуациях.

Общение можно рассматривать в разных аспектах. Первый и важнейший аспект – человек в мире информации. Вопросы, связанные с этим, касаются теории и практики коммуникации, социальных институтов коммуникации, особенностей коммуникации в социальной деятельности.

Другой аспект общения – его структура, виды, типы. И здесь необходимо различать переговоры и беседу, полемику и спор, конфликт и разнообразные виды обсуждений. Все

они имеют свою «драматургию» и свои сюжеты.

В процессе общения обычно преследуются определенные цели, поэтому надо различать стратегию и тактику их достижения. А это формирует стиль делового общения, его принципы и правила.

Общение сегодня – это часто и разрешение конфликта, поэтому необходимо понимать природу конфликтов и знать способы их разрешения.

Деловое общение – это и обмен эмоциями, и взаимодействие, психологический контакт. Поэтому его необходимо рассматривать с точки зрения социокоммуникативной совместимости, учитывать при этом достижения практической психологии.

Сложность феномена общения, его многофакторность и многообразие подходов к нему порождают множество теоретических представлений о нем. Поэтому главная задача данной работы состоит не в рассмотрении всех теоретических исследований феномена общения, а в оказании практической помощи деловым людям, означающей передачу им того практического опыта делового общения, который накопило цивилизованное общество.

Чтобы добиться успеха в общении с деловым партнером, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это вполне возможно, даже при условии, что партнер пытается их скрыть. Другой вариант: если же партнер груб или стремится оказать давление, есть способы, с помощью которых его можно оста-

НОВИТЬ.

На первый взгляд, кажется, что общение нельзя отнести к сложному и тем более слабо изученному процессу коммуникации. Все мы без особых затруднений общаемся между собой, влияем друг на друга, как правило, отлично владеем речевой деятельностью как главным средством общения. И тем не менее многоплановый характер общения, включающий многообразие функций и сторон, вербальную и невербальную коммуникации, является серьезным предметом научных исследований ученых разных направлений.

Для деловых людей искусство общения является важной профессиональной чертой, ибо главным средством реализации задач выступает коммуникация. И, следовательно, от уровня развития у них коммуникативных способностей во многом зависит эффективность их деятельности. В современных условиях, когда демократизация пронизывает все стороны нашей жизни, требования к деловому общению возрастают. Деловое общение, как объясняет С.И. Ожегов, – это «общение, относящееся к общественной, служебной деятельности, к работе».

Пришло время отказаться от авторитарного общения. Оно, как известно, легче, чем демократическое, ибо основано на слепом подчинении и не требует особых доказательств для принятия управленческого воздействия. Такой тип общения своими корнями уходит в административно-командную систему и сейчас стал серьезным тормозом для эконо-

мического и политического развития в целом. Демократическое общение труднее и сложнее, так как предполагает реализацию установок через принятие реципиентами целей коммуникации.

В данном пособии предпринята попытка раскрыть структуру и функции общения, показать пути повышения его эффективности. Данное пособие имеет своей целью не только повысить культуру общения, но и познакомить читателей с приемами делового общения, определяющими эффективность коммуникативной деятельности.

Обо всем этом и о многом другом рассказывается в книге. Она появилась в ответ на потребность начинающих деловых людей в практическом руководстве. Во многих странах мира курсы «Речь», «Деловое общение», «Корпоративная культура» входят в учебные программы университетов и колледжей. У нас же эти предметы только-только пробивают себе дорогу, хотя для делового человека низкая культура делового общения должна бы считаться таким же неприличием, как не уметь читать и писать.

Теоретические основы общения

Сущность общения

Между общением и деятельностью как видами человеческой активности существуют различия. Результатом деятельности является обычно создание какого-либо материального или идеального предмета, продукта (например, формулировка мысли, идеи, высказывания). Итогом общения становится взаимное влияние людей друг на друга. И деятельность, и общение следует рассматривать как взаимосвязанные стороны развивающей человека социальной активности.

В реальной жизнедеятельности человека общение и деятельность как специфические формы социальной активности выступают в единстве, но в определенной ситуации могут быть реализованы и независимо друг от друга. Содержание категории общения многообразно: это не только вид человеческой деятельности, но и условие, и результат этой же деятельности; обмен информацией, социальным опытом, чувствами, настроениями.

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредствованным речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительно-

го периода, когда бы он находился вне общения, вне взаимодействия с другими субъектами. Для общения характерны следующие категории: содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.

Содержание — это информация, которая при межиндивидуальных контактах передается от одного субъекта к другому. Содержание общения включает сведения о внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии живого существа.

Содержанием общения может стать информация о состоянии внешней среды, т. е. сигналы об опасности или о присутствии поблизости положительных, биологически значимых факторов, например пищи. У человека содержание общения значительно шире, чем у животных.

Люди обмениваются друг с другом информацией, включающей знания об окружающем мире, накопленный опыт, приобретенные способности, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию. По содержанию общение разделяется на следующие виды: *материальное* — обмен продуктами и предметами деятельности, которые в свою очередь служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов;

когнитивное — обмен знаниями;

деятельное — обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

Иллюстрацией когнитивного и деятельного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Здесь от субъекта к субъекту передается информация, расширяющая кругозор, совершенствующая и развивающая способности;

кондиционное — обмен психическими или физиологическими состояниями. При кондиционном общении люди оказывают друг на друга влияние, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние, например, поднять настроение или испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счете — оказать определенное воздействие на самочувствие друг друга;

мотивационное — обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями. При мотивационном общении происходит передача друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении. Например, один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло некоторое стремление, чтобы сложилась определенная установка к действию, актуализировалась некоторая потребность и т. п.

Цель общения — это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. У животных целью общения может быть побуждение другого живого существа к определенным действиям, предупреждение о том, что необходимо воздержаться от какого-либо действия. У человека коли-

чество целей увеличивается. Если у животных цели общения обычно не выходят за рамки удовлетворения актуальных для них биологических потребностей, то у человека они представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, интеллектуального роста, нравственного развития и др.

По целям общение делится на биологическое и социальное.

Биологическое общение необходимо для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

Социальное общение преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Существует столько частных видов общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей. Назовем и охарактеризуем основные из них.

Деловое общение обычно входит как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения ее качества. Содержанием такого рода общения являются непосредственные занятия людей, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир,

Личностное общение, напротив, сосредоточено в основ-

ном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые затрагивают личность человека: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

Инструментальное общение не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

Целевое общение служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае – потребности в общении.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность людей, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

Средства общения можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа к другому.

Кодирование информации – это способ передачи ее от одного субъекта к другому. Информация может передаваться с помощью прямых телесных контактов: касанием тела, руками и т. п. Информация может передаваться и воспринимать-

ся людьми на расстоянии, через органы чувств (наблюдение со стороны одного человека за движением другого или восприятие производимых им звуковых сигналов).

У человека, кроме природных способов передачи информации, есть немало таких, которые изобретены и усовершенствованы им самим. К ним относятся язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах и формах (тексты, схемы, рисунки, чертежи), технические средства записи, передачи и хранения информации (радио- и видеотехника; механическая, магнитная, лазерная и иные формы записей).

По своей изобретательности в выборе средств и способов общения человек намного опередил все известные нам живые существа, обитающие на планете Земля.

Функции общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают четыре основные функции общения, которые, сочетаясь, придают процессам общения конкретную специфику в конкретных формах. Перечислим и охарактеризуем их.

Инструментальная функция является социальным механизмом управления и передачи информации, необходимым для выполнения действия.

Интегративная функция раскрывает общение как средство объединения людей.

Функция *самовыражения* определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

Трансляционная функция выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т. д.

Разумеется, этими четырьмя функциями вовсе не исчерпываются значение и характеристики общения. Среди других функций общения можно назвать: *экспрессивную* (функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний), *социального контроля* (регламентации поведения и деятельности), *социализации* (формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

Формы общения отличаются чрезвычайным разнообразием. Можно говорить о прямом и косвенном общении, непосредственном и опосредствованном, массовом и межличностном.

При этом под *прямым* общением понимается естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (речевых) и невербальных средств (жесты, мимика, пантомимика), когда информация лично передается одним из его участников другому.

Косвенное общение характеризуется включением в процесс общения «дополнительного» участника как посредника, через которого происходит передача информации.

Непосредственное общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: рук, головы, туловища, голосовых связок и т. д. Непосредственное общение является исторически первой формой об-

щения людей друг с другом. На его основе на более поздних этапах развития цивилизации возникали различные виды опосредствованного общения.

Опосредствованное (т. е. посредством чего-либо) общение может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения. Такой вид общения связан с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, брошенный камень, след на земле и т. д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т. д.).

Массовое общение – это множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации.

Межличностное общение связано с непосредственными контактами людей в группах или парах, постоянных по составу участников. Оно подразумевает известную психологическую близость партнеров: знание индивидуальных особенностей друг друга, наличие сопереживания, понимания, совместный опыт деятельности.

Современному специалисту приходится в своей повседневной практике наибольшее внимание уделять межличностному общению, а потому сталкиваться с определенными

проблемами как вербального, так и невербального характера. Эти проблемы имеют немаловажное значение.

В соответствии с установившейся традицией, в отечественной социальной психологии выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

Императивное общение – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям. При подобном общении партнер выступает как объект воздействия, как пассивная, «страдательная» сторона. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средств влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

Манипуляция — это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений.

Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнера по общению, который используется манипулятором для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие этих типов общения

состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения (они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими).

В манипулятивном процессе партнер по общению воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определенных, «нужных» манипулятору свойств и качеств. Так, неважно, насколько добр этот человек, важно, что его доброту можно использовать в своих целях.

Однако субъект, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на стереотипные формы поведения, руководствуется ложными мотивами и целями, теряя нить собственной жизни. Манипулятивный путь общения приводит к разрушению близких, доверительных связей между людьми.

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, можно охарактеризовать их как различные виды монологического общения.

Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути, общается сам с собой, ставит во главу угла свои цели и задачи, не видит истинного собеседника, игнорирует его. Как сказал по этому поводу А. Ухтомский, человек видит вокруг себя не людей, а своих «двойников».

В качестве реальной альтернативы такому типу отноше-

ний между людьми может быть рассмотрено *диалогическое* общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению.

Диалог возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идет об общении по принципу «здесь и сейчас» с учетом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнеры испытывают в данный момент.

2. Безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверительное отношение к нему.

3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы (проблематизация содержания общения).

5. Персонификация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

Способность к такому общению – величайшее благо для человека, так как оно, по мнению известного психотерапевта К. Роджерса, обладает психотерапевтическими свойствами, гарантирует человеку психическое здоровье, уравновешенность и целостность.

Общаясь, мы стремимся понять друг друга, и чем глубже отношения, тем сильнее желание проникнуться не только значением, но и смыслом слов. Мы говорим ради того, чтобы донести нашу индивидуальную мысль, но именно в этом-то часто остаемся непонятыми.

Общение богаче, чем коммуникативный процесс. Оно связывает людей не только передачей информации, но и практическими действиями.

Структуру общения мы можем охарактеризовать путем выделения в ней трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. При этом надо помнить, что в реальности мы имеем дело с процессом общения как единым целым.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле этого слова) состоит во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникации и общения является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности. Выделяют два типа информации – побудительную и констатирующую.

Интерактивная сторона общения (от слова «интеракция» – взаимодействие) заключается в обмене действиями, т. е. организации межличностного взаимодействия, позволяющего общающимся реализовать некоторую общую для них

деятельность.

Перцептивная (социально-перцептивная) сторона общения есть процесс воспитания, познания и понимания людьми друг друга с последующим установлением на этой основе определенных межличностных отношений и означает, таким образом, процесс восприятия «социальных объектов». В реальном общении люди познают друг друга с целью дальнейшего совместного действия, но возможен вариант, когда люди, занимаясь совместной деятельностью, познают друг друга.

Специфика межличностной коммуникации раскрывается прежде всего в следующих процессах и феноменах: процессе обратной связи, наличии коммуникативных барьеров, феномене коммуникативного влияния и существовании различных уровней передачи информации (вербального и невербального). Проанализируем подробнее эти особенности.

Следует отметить, что информация в общении не просто передается от одного партнера к другому (лицо, передающее информацию, принято называть *коммуникатором*, а получающего эту информацию – *реципиентом*), а именно обменивается.

Обратная связь – это информация, содержащая реакцию реципиента на поведение коммуникатора. Цель обратной связи – помощь партнеру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей.

Остановимся на анализе еще одного важного специфического свойства межличностной коммуникации – его двухуровневой организации. В процессе общения обмен информацией между его участниками осуществляется как на вербальном, так и невербальном уровне.

На основном, **вербальном**, уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Именно речь, как проявление активности воли и сознания говорящего, является условием духовного преобразования личности. Процесс выговаривания своих трудностей переводит их из плана индивидуального и эгоцентрического в план общечеловеческий.

К **невербальной** коммуникации относятся воспринимаемый внешний вид и выразительные движения человека – жесты, мимика, позы, походка и т. д. Они во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы как бы «считываем» в процессе общения, пытаясь понять, как другой воспринимает происходящее.

Сюда же можно отнести такую специфическую форму человеческого невербального общения, как контакт глаз. Роль всех этих невербальных знаков при общении чрезвычайно велика. Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» – в области невербального общения.

В частности, именно к этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнеру по обще-

нию. Через систему невербальных средств транслируется и информация о чувствах, испытываемых людьми в процессе общения. К анализу «невербалики» мы прибегаем в тех случаях, когда не доверяем словам партнеров. Тогда жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность другого.

Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации, естественно вплетаются в ткань межличностного общения. Их роль определяется не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая тем самым процесс коммуникации более открытым.

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе. В соответствии с такими системами можно построить классификацию коммуникативных процессов.

При грубом делении различают вербальную и невербальную коммуникации. Однако второй вид общения требует более детального деления на различные формы. В настоящее время исследованы и описаны многочисленные формы невербальных знаковых систем. Главными из них являются: кинесика, паралингвистика и экстралингвистика, проксемика, визуальное общение. Соответственно возникает и многообразие видов коммуникативного процесса.

Вербальная коммуникация, как уже было сказано, использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т. е. систему фонетических знаков, включающую два принципа – лексический и синтаксический.

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при речевой передаче информации менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

Благодаря речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе «говoreния» кодирует, а реципиент в процессе «слушания» декодирует эту информацию.

Существуют характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи, в частности выявлены типы его позиции во время коммуникативного процесса.

Таких позиций может быть три: 1) открытая – коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения; 2) отстраненная – коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто; 3) закрытая – коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным

мерам, чтобы скрыть ее.

Невербальная коммуникация – вся совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Первым среди них нужно назвать **оптико-кинетическую** систему знаков, включающую жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела: рук, лица, всего тела (его поз), связанных соответственно с жестикуляцией, мимикой и пантомимикой.

Значимость оптико-кинетической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований – кинесика, занимающаяся этими проблемами. Например, в исследованиях М. Аргайла изучались частота и сила жестикуляции в разных культурах (в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы – 80, французы – 120, мексиканцы – 180).

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков представляют собой также «добавки» к вербальной коммуникации.

Паралингвистическая система — это система вокализации, которая характеризует качество голоса, его диапазон, тональность, фразовые и логические ударения, предпочитаемые конкретным человеком.

Экстралингвистическая система предполагает включение в речь пауз и других «вкраплений» (например, покашливания, плача, смеха), сам темп речи. Все эти дополнения выполняют функцию фасцинации: увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами.

Пространство и время организации коммуникативного процесса выступают также особой знаковой системой, несут смысловую нагрузку как компоненты коммуникативных ситуаций. Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может иметь определенное значение отрицательного порядка.

Проксемика как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. Основатель проксемики Э. Холл назвал ее «пространственной психологией».

Холл зафиксировал нормы приближения к партнеру по общению, свойственные американской культуре: интимное расстояние (0—45 см); персональное расстояние (45—120 см); социальное расстояние (120—400 см); публичное расстояние (400—750 см). Каждое из них свойственно особым ситуациям общения.

Следующая специфическая знаковая система, использу-

емая в коммуникативном процессе, – это «*контакт глаз*», имеющий место в визуальном общении. Исследования в этой сфере тесно связаны с общепсихологическими разработками в области зрительного восприятия – движения глаз.

В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, «длительность» их, смена статичности и динамики взгляда, избегание его и т. д. Как и все невербальные средства, контакт глазами имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, т. е. сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее свое «Я», или, напротив, скрыть его.

Для всех четырех систем невербальной коммуникации характерен один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определенный код.

Следует подчеркнуть, что всякая информация должна кодироваться, причем так, чтобы система кодификации и декодификации была известна всем участникам коммуникативного процесса.

Но если при вербальном общении подобная система кодификации более или менее общеизвестна, то при невербальной коммуникации важно в каждом случае определить, что можно считать кодом и, главное, как обеспечить, чтобы и другой партнер по общению владел этим же кодом. В про-

тивном случае никакой смысловой прибавки к вербальной коммуникации описанные системы не дадут.

Следующий тест позволяет оценить, хорошо ли индивид или его партнер владеет невербальными компонентами делового общения.

Ответьте на приведенные ниже вопросы «да» или «нет».

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я, порой, не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

В литературе отмечается более 20 тыс. описаний выражения лица человека. Для их классификации П. Экман пред-

ложил методику, получившую название FAST. Принцип следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб, нос и область носа, рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых с помощью мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть. Фиксация эмоции «по зоне» позволяет регистрировать более или менее определенно мимические движения.

А.А. Бодалев, проводя исследование по физиогномике, получил весьма интересные данные. Было опрошено 72 человека относительно того, как они воспринимают внешние черты других людей, ответы звучали так: квадратный подбородок – признак сильной воли (9 опрошенных); большой лоб – признак ума (17 опрошенных); жесткие волосы – непокорный характер (3 опрошенных); полнота – знак добродушия (16 опрошенных); толстые губы – символ сексуальности, для 5 малый рост – свидетельство властности, для 1 человека близко посаженные друг к другу глаза означают вспыльчивость, а для 5 других красота – признак глупости.

Никакой тренинг в полной мере не сможет изменить эти житейские обобщения, однако он может хотя бы озадачить человека в вопросе о «безусловности» его суждения по поводу других людей.

Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследова-

ния аттракции и эмпатии.

Аттракция — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого. Говоря иными словами, аттракция — это искусство нравиться другим людям, производить на них приятное впечатление.

Эмпатия — сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не «умом», а «сердцем».

Вполне понятно, что эти качества играют далеко не последнюю роль в сугубо специфических отношениях повседневного общения между людьми. Названные качества далеко не всем даны от рождения, но ими можно и нужно овладеть, если поставить перед собой главную цель — существенно улучшить и оптимизировать свои отношения с окружающими, свой индивидуальный стиль общения.

В процессе коммуникации человек может играть каждую из трех ролей: быть передатчиком, принимающим и передающим средством связи. В то же время он является самым подверженным помехам каналом коммуникации, и тем не менее информация очень часто передается именно через людей, что обуславливает определенные искажения в информационном процессе.

Человек как элемент коммуникации — сложный и чувствительный «получатель» информации со своими чувствами и желаниями, жизненным опытом. Полученная им информа-

ция может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая способна усилить, исказить или полностью заблокировать посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения *коммуникативных барьеров*. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту.

Коммуникативными помехами может быть механический обрыв информации, что приводит к ее искажению; неясность передаваемой информации, в силу чего искажается изложенная и переданная мысль. Эти варианты можно обозначить как *информационно-дефицитный барьер*.

Случается, что принимающие ясно слышат передаваемые слова, но придают им иное значение (проблема состоит в том, что передатчик может даже не обнаружить, что его сигнал вызвал неверную реакцию).

Здесь можно говорить о *замещающе-искажающем барьере*. Искажение информации, проходящей через одного человека, может быть незначительным. Но когда она проходит через несколько человек – ретрансляторов, искажение становится существенным.

Значительно большая возможность искажения связана с эмоциями, т. е. *эмоциональными барьерами*. Подобное происходит, когда люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реаль-

ными фактами.

Слова обладают сильным, эмоциональным зарядом, причем не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное).

Можно говорить о существовании барьеров непонимания, социально-культурного различия и барьеров отношения.

Возникновение барьера непонимания обычно связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Подобный барьер может возникать из-за погрешностей в самом канале передачи информации, что приводит к **фонетическому непониманию**. В таких случаях участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искаженный грамматический строй речи. Барьер фонетического непонимания порождает также невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов.

Существует также *семантический барьер* непонимания, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Это, прежде всего, проблема жаргонов и слэнгов.

Известно, что даже в рамках одной и той же культуры есть множество микрокультур, каждая из которых создает свое «поле значений», характеризуется своим пониманием различных понятий, явлений, ими выражаемых.

Так, в различных микрокультурах неодинаково понимается смысл таких ценностей, как «красота», «долг», «естество», «приличие» и т. д. Кроме того, каждая среда создает свой мини-язык общения, свой слэнг; к тому же в каждой среде свои любимые цитаты и шутки, выражения и обороты речи. Все это вместе может значительно затруднять процесс общения, создавая семантический барьер непонимания.

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть *стилистический барьер*, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др.

Так, партнер по общению может не принять критическое замечание, так как оно будет высказано в несоответствующей ситуации панибратской манере, или дети не воспримут интересный рассказ по причине сухой, эмоционально не насыщенной или наукообразной речи взрослого.

Коммуникатору необходимо тонко чувствовать состояние своих реципиентов, улавливать оттенки возникающей ситуации общения, с тем чтобы привести в соответствие с ней стиль своего сообщения.

Наконец, можно говорить о существовании *логического барьера* непонимания. Он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказа-

тельства.

В психологическом плане можно говорить о существовании множества логик и логических систем доказательств. Для одних людей логично и доказательно то, что не противоречит разуму, для других то, что соответствует долгу и морали. Можно говорить о существовании «женской» и «мужской» психологической логики, о «детской» логике и т. д.

От психологических пристрастий реципиента зависит, воспримет ли он предлагаемую ему систему доказательств или сочтет ее неубедительной. Для коммуникатора же выбор адекватной данному моменту системы доказательств всегда является открытой проблемой.

Как уже отмечалось, причиной психологического барьера могут служить *социально-культурные различия* между партнерами по общению. Это могут быть социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации.

В качестве барьера способно выступить и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности, пола и возраста.

Например, огромное значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Само нежелание прислушаться к мнению того или иного человека часто объясняется

его низкой авторитетностью (например, всегда можно найти оправдание в пословице «яйца курицу не учат»).

Барьеры общения — это уже чисто психологический феномен, возникающий в ходе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Особое место могут занимать ситуации, характеризующиеся постоянным специфическим сочетанием пространственно-временных координат, т. е. так называемые «хронотопы». Описан, например, хронотоп «вагонного попутчика», «больничной палаты».

В процессе человеческого общения со всей наглядностью проявляется различие двух, казалось бы, близких понятий: «слушать» и «слышать». К сожалению, достаточно часто люди, слушая, не слышат друг друга. В научном плане мы можем говорить об эффективном и неэффективном слушании.

Слушание неэффективно в тех случаях, когда оно не обеспечивает правильного понимания слов и чувств собеседника, создает у говорящего ощущение, что его не слышат, подменяют его проблему другой, более удобной для собеседника, считают его переживания смешными, незначительными.

Слушание неэффективно и в тех случаях, когда не обеспечивает продвижения партнеров по общению в понимании обсуждаемой проблемы, не приводит к ее решению или пра-

вильной постановке, не способствует установлению доверительных отношений между собеседниками.

Эффективное слушание, обеспечивающее правильное решение проблем, – это сложный волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности отказаться (на время) от собственных задач и вникнуть в проблемы другого. Выделяют два вида эффективного слушания, различающихся по ситуации их использования.

Нерефлексивное слушание — умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника (применяется на этапе постановки проблемы, когда она только формулируется говорящим, а также когда цель разговора со стороны говорящего – «излияние души», эмоциональная разрядка).

Внимательное молчание – это слушание с активным использованием невербальных средств – кивков, мимических реакций, контакта глаз, проявления интереса. Используются здесь и речевые приемы типа повторения последних слов говорящего (прием «зеркало»), междометий (прием «угу-поддакивание»).

Рефлексивное слушание — это объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного (используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определенных проблем).

В данном случае слушающий осуществляет обратную связь, в речевой форме используя следующие приемы: задает открытые и закрытые вопросы по теме разговора (выяснение); перефразирует слова собеседника, позволяющее изложить ту же мысль по-другому (парафразами), резюмирует, т. е. делает промежуточные и окончательные выводы по беседе (обычно в длительных разговорах).

В случае возможности обратной связи процесс коммуникации упрощается. Обратная связь с клиентом является важным фактором общения и «очищает» от помех элемент коммуникации.

Ее функции сводятся к следующему:

1. Получаемая от окружающих обратная связь, несущая клиенту сведения о том, как он воспринят в процессе общения другим, способствует обретению собственного «я».

2. Переработка обратной связи в соответствии с внутренними диспозициями индивида дополняет представление о собеседниках.

3. Конструктивная обратная связь, детерминируя саморегуляцию, вызывает корректировку последующего поведения, замену его более эффективным.

В общении специалиста любого профиля с клиентом, коллегой адекватность обратной связи потребностям обоих партнеров – важное и необходимое условие установления доверительных отношений. Это достигается в том случае, когда ваш партнер уверен, что общающийся с ним человек по-

нимает его проблемы, понимает его переживания, способен помочь ему.

Под обратной связью понимаются техника и приемы получения информации о партнере, используемые собеседниками для коррекции собственного поведения в процессе общения.

Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнером и оценку его реакций, последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения.

Обратная связь предполагает умение видеть себя со стороны и правильно судить о том, как партнер воспринимает себя в общении. Малоопытные собеседники чаще всего забывают об обратной связи и не умеют ее использовать.

Механизм обратной связи предполагает умение партнера соотносить свои реакции с оценками собственных действий и делать вывод о том, что явилось причиной определенной реакции собеседника на сказанные слова.

В обратную связь также включены коррекции, которые вносит общающийся человек в собственное поведение в зависимости от того, как он воспринимает и оценивает действия партнера.

Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и в структуру коммуникативных способностей человека.

Содержание и цели общения являются его относительно неизменными составляющими, зависящими от потребностей человека, не всегда поддающихся сознательному контролю. То же самое можно сказать и о различных средствах общения. Им можно обучаться, но в гораздо меньшей степени, чем технике и приемам общения. Под средствами общения понимается то, каким образом человек реализует определенное содержание и цели общения. Зависят они от культуры человека, уровня развития, воспитания и образования. Когда говорят о развитии у человека способностей, умений и навыков общения, прежде всего имеют в виду технику и средства общения.

Техника общения — это способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а **приемы** — предпочтительные средства общения, включая вербальные и невербальные.

Прежде чем вступить в общение с другим человеком, необходимо определить свои интересы, соотнести их с интересами партнера по общению, оценить его как личность, выбрать наиболее подходящую технику и приемы общения.

Затем, уже в процессе общения, необходимо контролировать его ход и результаты, уметь правильно завершить акт общения, оставив у партнера благоприятное или неблагоприятное впечатление о себе и сделав так, чтобы в дальнейшем у него возникло (или не возникло) стремление продолжать общение.

На начальном этапе общения его техника включает такие элементы, как принятие определенного выражения лица, позы, выбор начальных слов, тона высказывания, движений и жестов, привлекающих партнера действий, направленных на его преднастройку, на определенное восприятие передаваемой информации.

В процессе общения применяются виды техники и приемы разговора, основанные на использовании обратной связи.

Существует множество приемов повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров.

Назовем некоторые из них.

1. Прием *«имя собственное»* основан на произнесении вслух имени-отчества партнера, с которым происходит общение. Это показывает внимание к данному человеку, способствует утверждению его как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, что формирует аттракцию.

2. Прием *«зеркало отношений»* состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что «я – ваш друг». А друг – это сторонник, защитник. Возникает чувство защищенности у партнера, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

3. Прием *«золотые слова»* заключается в высказывании комплиментов в адрес партнера, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовле-

творение потребности в совершенствовании, что ведет к образованию положительных эмоций у партнера.

4. Прием *«терпеливый слушатель»* вытекает из внимательного выслушивания проблем партнера. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самоутверждении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение партнера.

5. Прием *«личная жизнь»* выражается в привлечении внимания к «хобби», увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

Если человек общителен, это еще не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью могут надоест с первых минут разговора.

Общая характеристика делового общения

Цели и содержание делового общения

Характерной особенностью делового общения является то, что его содержание и цели направлены на решение производственных и социальных задач. Однако деловое общение, подобно общению вообще, рассматривается обычно как сложный и многогранный процесс, который может выступать в одно и то же время в виде и процесса взаимодействия индивидов, и информационного процесса, и отношения людей друг к другу, и процесса взаимовлияния друг на друга, и процесса сопереживания и взаимного понимания друг друга.

Следовательно, деловое общение включает в себя все многообразие функций общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Если в деловом общении не возникает взаимопонимания, то коммуникацию нельзя считать состоявшейся. Таким образом, деловое (ролевое) и неформальное (личностное) общение переплетаются друг с другом и могут переходить одно в другое. В каких бы психологических формах ни проявлялось общение – оно деловое, если его определяющим содержанием является *СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМАЯ СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ*.

В качестве субъектов общения могут выступать как отдельные люди, так и целые группы.

Цели общения, несмотря на многообразие ситуаций, можно свести к четырем видам:

1. Цель общения находится вне самого взаимодействия субъектов.

2. Цель общения заложена в самом субъекте.

3. Цель общения состоит в приобщении партнера к ценностям инициатора общения или соответствующей организации.

4. Цель общения – приобщение самого инициатора к ценностям партнера.

Деловое общение имеет цель «вне себя» и служит способом организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности.

Содержание делового общения определяется потребностями партнеров в совместной деятельности, которая предполагает *согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации*. Именно воздействие коммуникатора (ведущего) на окружающих с тем, чтобы сделать собеседников в каких-то проявлениях близкими себе, склонить их к определенным действиям и поступкам, изменить их мнения и взгляды, становится главной целью делового общения. Благодаря такому воздействию у людей, находящихся в положительном повсе-

дневном контакте, вырабатывается понимание вкусов, интересов и взглядов друг друга. Партнеры учатся объективнее оценивать окружающих и *проявлять толерантность, учитывать индивидуально-психологические особенности личности при взаимодействии*. По мере закрепления такого взаимодействия межличностные отношения становятся товарищескими, формируется готовность к общению как важнейшему показателю положительного психологического климата в коллективе.

Важно, однако, отметить, что стремление коммуникатора воздействовать на людей, является главной, но не единственной целью делового общения. Деловое общение служит задаче установления психологической *потребности в сопереживании*, желания быть понятыми, оцененными, выразить кому-то свое сочувствие и расположение. Это обстоятельство особенно важно иметь в виду при деловом общении руководителя с подчиненным.

В данном случае ролевое (формальное) общение всегда носит характер личностной (неформальной) коммуникации. В процессе делового общения руководитель познает интересы подчиненных, мотивы их поведения, что создает предпосылки для повышения эффективности управленческой деятельности. Однако при всем многообразии функций делового общения генеральная линия к познанию межличностных взаимоотношений проходит через *анализ содержательной деятельности коллектива*.

В умелом, организованном деловом общении коллективный труд доставляет людям глубокое удовлетворение в силу формирования *праксических чувств*, что в свою очередь расширяет и усиливает контакты между членами коллектива. В конечном счете совершенствование межличностных отношений неизбежно приводит к повышению производительности труда.

Все сказанное говорит о том, что деловое общение в управленческой деятельности позволяет руководителю осуществлять анализ взаимоотношений подчиненных, форм контактов и средств их установления, способов включения работника в коллектив, факторов, определяющих его поведение в совместной деятельности.

Таким образом, руководитель получает возможность объективно оценивать состояние функционирования системы и, при необходимости, принимать адекватные управленческие решения для перевода системы из одного состояния в другое, более высокое. В этом и заключается главная суть управленческой деятельности.

Итак, мы видим, что *содержанием делового общения выступает социально-значимая совместная деятельность*. В то же время перед партнером стоит задача не только обменяться деловой информацией, но и добиться ее *адекватного понимания*. В процессе делового общения, к сожалению, часто возникают так называемые *коммуникативные барьеры*, т. е. психологические препятствия на пути передачи и при-

нятия информации между партнерами.

Коммуникативные барьеры подразделяются на *барьеры понимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.*

Первый тип барьеров связан обычно с фонетическим, семантическим или логическим непониманием. Иначе говоря, эти барьеры можно отнести к смысловым. Социально-культурные барьеры в деловом общении могут порождаться национальными особенностями понимания обсуждаемых вопросов, различиями в возрасте, определяться полом или профессией собеседника. Барьеры отношений – это чисто психологический феномен. Такие барьеры возникают при проявлении чувства неприязни, недоверия между собеседниками, что сказывается на уровне притяия обсуждаемой информации. В этом плане существенное значение приобретает такое широко распространенное и однопорядковое с установкой психическое образование, как оценочный *стереотип*. Стереотип принято считать элементом установки, связанным главным образом с обыденным сознанием личности. В нем предшествующий опыт личности аккумулируется в своеобразный алгоритм ее отношения к различным воздействиям.

Другими словами, стереотип представляет собой неоспоримую для данного человека норму поведения или суждения. Именно стереотипы в наибольшей степени сказываются на проявлении психологических барьеров в деловом обще-

нии. В своих взаимоотношениях собеседники часто исходят из того, что мысли и намерения каждого из них воспринимаются полно и правильно.

При этом не учитывается тот факт, что не все люди приучены с детства видеть и оценивать эмоциональное состояние человека, считаться с ним, стараться понять его. Поэтому вполне возможно, что психологические барьеры могут возникать даже между близкими людьми, не имеющими объективно противоположных интересов. Они доставляют неприятности друг другу не потому, что собеседники хотят этого, а потому, что срабатывают сложившиеся стереотипы, которые человек может и не осознавать.

Именно стереотипы оказывают влияние на соответствующие ролевые ожидания в форме установок. И если в общении эти ожидания не оправдываются, возникает напряженность между собеседниками, а иногда и неприятие друг друга. При этом важно иметь в виду, что способность к общению во многом зависит от склада характера и типологических свойств личности.

По характеру общительности люди подразделяются на различные типы. Общительный человек легко вступает в контакт с другими людьми, располагает к себе собеседника, умеет поддержать разговор. Умение общаться – своего рода талант, и взаимодействие с таким человеком приносит окружающим чувство удовлетворения. Это идеальный тип, к которому следует стремиться каждому из нас.

Но есть и противоположный тип людей – люди необщительные, организовать контакт с которыми затруднительно. Они могут обладать многими положительными качествами, но в плане организации взаимоотношений проявляют сдержанность, а иногда и индифферентность.

Представители другой крайности – суперобщительные люди, умеющие создавать «девятый вал» в общении. Они любят не сам процесс общения, а себя в общении. Такие люди относятся к типу людей с гипертрофированной функцией общения, что затрудняет понимание предмета и целей разговора.

Таким образом, многообразие факторов, обеспечивающих продуктивность делового общения, требует соблюдения психологических законов делового общения, соблюдения психологических законов коммуникации, включая знания индивидуальных особенностей собеседника.

Этапы делового общения

Любое управление осуществляется посредством общения руководителей с подчиненными в самых разнообразных формах коммуникации. В любой форме общения можно выделить следующие этапы: установление контактов; ориентация в сложившейся ситуации; обсуждение вопроса, проблемы; принятие решения, достижение цели; выход из контакта.

Установление контакта – ответственный и сложный по

своей структуре момент общения. «С чего начать?», «Как себя держать?» – вот стержневые вопросы начала коммуникации. То, как мы себя покажем при встрече – шутливым или строгим, внимательным, корректным или недовольным и категоричным, – позволяет собеседнику выбрать тактику поведения с нами.

Какие же психологические факторы обеспечивают контакт с конкретным человеком?

Прежде всего, необходимо показать свою *открытость для общения*, что достигается не только словами, но и *невербальной коммуникацией*. Это может быть легкая улыбка (если она уместна), небольшой наклон головы или корпуса в сторону собеседника, заинтересованное выражение глаз, устремленных на партнера. Не надо торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта.

Нужно как бы осмотреться и создать этим доброжелательную обстановку. По выражению вашего лица, еще без слов, собеседник увидит и оценит, с чем вы пришли к нему. Если же партнер не смотрит на вас, то обратитесь к нему по имени (если вы с ним на «ты») или имени и отчеству, произнесите традиционные приветствия. И после этого сделайте небольшую паузу, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Хороший совет дается в одном зарубежном пособии по общению: «Никогда не подавайте «расхлябанную» руку, пожмите руку в пределах приличия. «Расхлябанная» рука – эквивалент мокрой руки. Она

неприятна собеседнику».

Как часто в повседневной жизни мы нарушаем эти правила: приветствуя, не смотрим в глаза собеседнику; забываем назвать его по имени и отчеству; не выдерживаем паузу при приветствии, а иногда здороваемся на ходу и торопимся обрушить на человека всю приготовленную информацию. Такую манеру поведения обычно называют авторитарной, обижаящей человека, унижающей его достоинство.

Эта манера типична для ролевого общения, когда человек стремится подчеркнуть свое превосходство в положении. Рассчитывать на контакт в таких случаях не приходится, ибо в общении не установлена обратная связь, т. е. вы не узнали, как партнер откликнулся на ваше поведение, этого ли вы ожидали, устраивает ли вас такой отклик или следует прибегнуть к коррекции своего поведения. Только на основе обратной связи возможно развивать общение.

Невербальные средства коммуникации оказывают заметное влияние и на контакт с группой, аудиторией при выступлениях. Посмотрите, например, на себя как бы со стороны и определите такие моменты: насколько ваша манера держаться на трибуне естественна; соответствует ли стиль вашей одежды вкусу аудитории; не слишком ли вы статичны или, наоборот, динамичны; не размахиваете ли вы руками или, наоборот, широко, расставив их, все время держитесь за трибуну; не слишком ли активно вы жестикулируете и т. д. Ваши ответы на эти простые вопросы, т. е. самоанализ,

помогут вам избежать затруднений в контактах с аудиторией. Конечно, лучший эффект побороть боязнь аудитории и непринужденно держаться при общении дает просмотр видеозаписи. Вместе с друзьями и с их помощью можно беспристрастно оценить свое поведение и сделать соответствующие выводы, которые помогут овладеть искусством общения.

Очень полезно хотя бы один раз в неделю выступать публично в разных аудиториях. Выходя на трибуну, старайтесь переключить внимание с себя на слушателей, на конкретную ситуацию. Если волнение проявляется в голосе, постарайтесь говорить тише, а когда почувствуете уверенность в себе, можно говорить громче. Важно только, чтобы речь была ясной, последовательной и искренней.

Итак, понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию партнера. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Бессловесная обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить свое поведение, что-то сделать, чтобы достичь нужного результата.

Надо отметить, что в деловом общении большую роль играет *пространственная организация*. Большинство людей интуитивно находят наиболее удобное пространственное размещение при переговорах. Однако пространствен-

ную организацию общения лучше осознавать и контролировать. Возьмем, к примеру, технику построения беседы при приеме посетителей. Принять посетителя очень важно в точно назначенное время, что во многом снимает «психологический барьер» для откровенного общения. Иначе говоря, пунктуальность обоих собеседников положительно влияет на атмосферу встречи. Если посетитель просидит в приемной 15–20 минут, вряд ли он будет настроен на дружелюбно-деловой тон беседы. Поэтому психологи рекомендуют обязательно предупреждать посетителя в случае невозможности принять в назначенное время и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом. Приведем примерную схему конкретного общения. Входит посетитель; вы встаете из-за стола, а если не знакомы – называете себя. Затем приглашаете собеседника сесть напротив вас, к примеру, за стол заседаний. Это правило, к сожалению, часто нарушается, хотя выбор места для беседы имеет существенное значение для установления взаимного контакта. В том случае, когда вы встречаетесь для беседы со своим сотрудником или просто знакомым вам человеком, приветствуя и называя его по имени и отчеству, вполне достаточно встать из-за стола, но переходить на другое место необязательно. При частых беседах с одним и тем же лицом особых любезностей не требуется, хотя их значение неоспоримо.

Если же общение носит полуофициальный характер, и в нем проявляется доверительность к собеседнику, то беседу

лучше всего вести в креслах за журнальным столиком. Руководитель коллектива и его заместители должны иметь в кабинетах для таких бесед специально оформленные зоны. Это имеет принципиальное значение для создания оптимальной психологической атмосферы общения.

Нарушение пространственной дистанции при общении снижает контакт между собеседниками и иногда оставляет неприятный осадок от беседы. Конечно, нельзя навязывать свой размер дистанции, но следует чувствовать, предугадывать дистанцию, приемлемую для партнеров по общению: чем выше степень «интимности» и психологической совместимости, тем, видимо, короче должна быть пространственная дистанция. Важно при этом свое поведение соотносить с оценкой окружающих. Наверно, не каждого собеседника можно и нужно похлопывать по плечу и т. д.

Американский психолог И. Атватер считает, что «интимная» дистанция при общении должна составлять от 0,5 и до 1,2 м. Для деловых отношений пространственное расстояние должно быть от 1,2 и до 3,7 м. Хотя верхний предел расстояния, видимо, завышен, к мнению ученого при пространственной организации общения следует прислушаться.

Пространственная организация общения имеет существенное значение и при публичном выступлении. Если в зале темно, а трибуна освещена ярко, лектор всегда испытывает дискомфорт. В таких случаях лучше подойти к краю сцены или спуститься к слушателям, но не подходить вплотную

к первому ряду, так как это затруднит восприятие вашей речи. Важно выбрать такое оптимальное расстояние, которое позволяет видеть весь зал и общаться со всеми слушателями. Примерно такие же требования предъявляются к пространственной организации общения и на уроке.

Таким образом, мы видим, что установление контакта протекает в непрерывной связи со следующим этапом общения – этапом ориентации.

Этап ориентации дает возможность правильно выбрать дистанцию, «почувствовать» аудиторию или партнера и на основе обратной связи отобрать нужные средства общения или скорректировать свое поведение. Опыт показывает, что не только индивидуальное, но и публичное общение достигает своей цели при его построении только на субъектно-субъектной основе, т. е. на основе реального общения с аудиторией. Как это понимать?

Субъект – это источник познания и преобразования действительности, активно действующее лицо. Все люди являются субъектами, с присущими им чувствами, взглядами, целями общения. Ведущий рассматривает своего партнера как объект общения, обязанный только воспринимать и перерабатывать информацию. Такой ошибочный подход называют *субъект-объектным*. Субъект-объектный подход не приводит, как правило, к конструктивному обмену информацией, не способствует достижению взаимопонимания.

Когда же в партнере признается активное начало и он при-

нимается как субъект общения, происходит взаимообогащение людей, устанавливается и развивается контакт между собеседниками. Психологическую основу педагогики сотрудничества как раз и составляют *субъектно-субъектные* отношения.

При этих отношениях уже в начале общения возникает доверие между собеседниками, снимается то психологическое напряжение, которое очень часто присуще стеснительным, а иногда и просто скромным людям. Жизнь показывает, что именно субъект-субъектные отношения являются наиболее продуктивными в педагогической деятельности.

Техники нейролингвистического программирования (NLP) как способы ориентации в партнере

Чем лучше мы знаем партнера по коммуникации, тем эффективнее протекает процесс общения. Для правильного выбора своей стратегии поведения и аргументации в деловом общении важно выяснить цель, которую преследует партнер, и способы ее достижения. Знание же стратегии поведения партнера по деловому общению поможет предварительно скорректировать собственное поведение. В последнее время все большее распространение получает стратегия, направленная на сотрудничество, на отношения, построенные на договорных началах.

Помимо выяснения цели партнера по общению, важна также ориентация в его личных особенностях. Для этого

нередко используется мнение третьих лиц, которые знают данного партнера, что в психологии называется «методом обобщения независимых характеристик». Но поскольку этот метод не дает 100 %-ной объективности получаемой необходимой информации, окончательные выводы о партнере следует делать только после личного контакта с ним. Внимательно наблюдайте за ним. Говорит он или молчит, сидит или стоит, читает или пишет – хорошая почва для глубокого изучения личностных черт, особенностей партнера. Чем адекватнее вы оцените партнера, тем качественнее будет ваша коммуникация с ним.

Чтобы стать эффективным коммуникатором, следует действовать в соответствии с принципом: «Смысл коммуникации – в той реакции, которую вы получаете». Речь идет об обратной связи, суть которой заключается в реакции воспринимающего (вербальная или невербальная) на поведение партнера. Эта информация не о том, что представляет собой тот или иной человек, а в большей степени о нас самих в связи с этим человеком (одно из правил обратной связи).

Коммуникация – это значительно больше, чем те слова, которые мы произносим. По данным исследований, речь составляет лишь 5 % из того, что выражает человек в процессе общения, 38 % информации, исходящей от него, определяется тоном его голоса и 55 % – «языком телодвижений» (это позы, жесты, мимика и пр.). Конечно же, в разных ситуациях эти цифры будут различными, но язык телодвижений и

тон голоса в большой степени определяют смысл того, о чем мы говорим. Восприятие и оценки создаются не столько тем, что мы говорим, но и тем, как мы это выражаем. Если слова являются содержанием общения, то позы, жесты, выражение лица и тон голоса представляют собой контекст, в который помещаются эти сообщения, а в единстве они образуют смысл коммуникации.

Каким же образом добиться того, чтобы в процессе делового общения понять смысл сообщения собеседника (и наоборот), настроиться с ним на одну волну, говорить с ним на одном «языке», одним словом – добиться гармонии в общении?

Американские исследователи (Джозеф Коннор и Джон Сеймор) разработали новое направление в прикладной психологии – «нейролингвистическое программирование» (NLP). NLP трактуется как «способность эффективно взаимодействовать с другими людьми и способность понимать и уважать их модели мира». «Коммуникация – это замкнутый цикл: то, что вы делаете, оказывает влияние на другого человека, а то, что он делает, оказывает влияние на вас, – это не может происходить иначе... Можете ли вы влиять на людей, сохраняя целостность и прямоту? Согласуется ли это влияние с вашими ценностями? Техники NLP являются нейтральными..., их использование и применение зависит от мастерства и намерений человека», – отмечают авторы.

NLP – это специфический подход к использованию знаний, полученных из различных областей (в том числе нейробиологии, психологии, лингвистики) и интегрированных в специальные методы, предназначенные для создания средств, способствующих личностному развитию. «Нейро» означает, что поведение является результатом нервных процессов, а «лингвистическое» указывает, что нервные процессы представлены и управляемы с помощью языковых средств и коммуникационных систем. «Программирование» говорит о реорганизации различных компонентов в приемы, предназначенные для достижения эффективных результатов.

В западной психологической науке в рамках NLP введен термин «ситуация раппорта». Раппорт (или эмпатия) – это единение, согласованность, настроенность на одну волну, взаимная симпатия. Раппорт является существенным для установления той атмосферы доверия, конфиденциальности и участия, в которой субъекты могут взаимодействовать свободно. Люди, находящиеся в раппорте, буквально «отзеркаливают» друг друга в позах, жестах и взглядах, т. е. говорят на общем языке – языке слов и языке тела.

Человек, вступая в контакт с собеседником, может занять одну из следующих позиций: 1) сконцентрироваться на различиях, существующих между вами; 2) сосредоточиться на сходстве, т. е. на том, с чем собеседники согласны и на что реагируют одинаково.

Если выбрать первую позицию, то создание ситуации рап-

порта с другим человеком невозможно. Другое дело – занять вторую позицию, где, словно по мановению волшебной палочки, легко исчезают сопротивление, злоба, противостояние, скепсис и другие негативные чувства.

Установить раппорт, считают создатели NLP, – значит присоединиться к «танцу» другого человека, подстраиваясь к его языку телодвижений чутко и с уважением, т. е. можно построить мост между своей и его моделями мира.

Существует несколько способов отражения («пейсинг») людей: через язык тела (поза, походка, жестикуляция, дыхание, прикосновение, одежда и т. д.); через речь (тембр голоса, темп речи, набор слов, тон и сила голоса, использование профессиональных слов и выражений); через чувства (терпимость, заинтересованность, включенность, проявление уважения к квалификации, чертам характера и опыту собеседника).

Безусловно, подстраиваясь к другим людям, мы не всегда способны воспринимать их жесты, позы и паттерны речи, а когда делаем это, можем испытывать дискомфорт. Однако с помощью «перекрестной подстройки» (использования некоторых аналогов поведения вместо непосредственного отражения) и выбора «золотой середины» можно будет установить раппорт с кем угодно.

Таким образом, раппорт позволяет нам построить мост к другому человеку: мы получаем некоторую точку опоры для понимания и контакта. Когда он установлен, можно уже из-

менять свое поведение, и вполне вероятно, что наш партнер последует за нами. Такая техника установления и поддержания контакта в NLP называется «присоединением» и «ведением» (в других источниках они значатся как приемы или этапы).

Согласно этой теории, присоединение – это изменение собственного поведения с тем, чтобы другой человек последовал за нами; это общее умение устанавливать раппорт, которое мы применяем при обсуждении общих интересов; это присоединение к эмоциям, к другим культурам, уважение чужих традиций. Ведение же никогда не будет работать без раппорта: невозможно провести кого-нибудь через мост, не построив его заранее. Чтобы «присоединиться и вести успешно», следует внимательно следить за другим человеком и быть достаточно гибким в своем собственном поведении, считают сторонники теории NLP.

Успех большинства областей человеческой деятельности кроется в одном из основных правил: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, сделайте что-либо другое. Если мы пытаемся установить контакт и нам это не удается – значит, мы говорим с собеседником не на его языке».

Различные люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному, и различия соответствуют, согласно теории NLP, трем основным сферам сенсорного опыта, или системам представлений («модальностям») – визуальной (зрительной), аудиальной (слуховой) и кинестетической (двига-

тельной).

1. Визуальный тип. К этому типу относится человек, мыслящий образами. Воспоминания обычно представляются ему в виде ярких картин, зрительных образов. Рассказывая что-то, он часто жестикулирует, как бы рисуя в воздухе воображаемые объекты. Плечи его расправлены, как правило, он держит дистанцию, говорит быстро и громко, часто делает паузы, как будто бы срисовывая с картины ту информацию, которую собирается озвучить. В речи нередко можно слышать звуки э..., а..., м.... Как правило, начинает фразу с местоимений «ты» или «вы». В разговоре часто пользуется предикатами (глаголы, наречия, прилагательные) визуального типа: «Вот посмотрите...», «Давайте посмотрим на эту проблему», «Мне понравился ваш красивый ход мысли...», «Вспомните, это выглядело так» и т. д. Вспоминая, он смотрит вверх, как бы ища ответ на потолке (иногда влево-вверх или вправо-вверх). Говоря с собеседником, он часто смотрит ему в глаза. Когда он в стрессе, в диалоге преобладает обвинительный уклон.

2. Аудальный тип. Человек данного типа обязательно должен услышать какую-то информацию, логически ее обработать, и только после этого он может этой информацией пользоваться. Он как бы «прослушивает» то, что вспоминает. Информация «прослушивается» внутренним голосом или голосом другого человека. Малоподвижен; жестикация практически отсутствует; для самоконтроля часто

использует не ощущения, а логику; речь монотонная; когда говорит, смотрит в лоб собеседника; не любит контакта глазами. При разговоре часто поворачивается к собеседнику боком (ухом), использует выражения типа: «те, кто», «тот, кто», «каждый, кто» и т. д. Никогда и ни за что не берет ответственности, не любит местоимение «я». В разговоре использует слуховые предикаты типа: «Я внимательно выслушал вас...», «Ваша мысль весьма логична...», «То, что вы говорите, созвучно моим мыслям», «Вот послушайте...», «Это звучало так...» и т. д. При воспоминании взор обязательно обращен влево.

3. Кинестетический тип. Данная модальность характеризуется сферой чувств человека. Для эффективной работы с информацией кинестетик должен прочувствовать ее содержание, как бы пропустить ее через себя. Он хорошо вспоминает ощущения, движения, запахи. Вспоминая, он как бы сначала воссоздает. Повторяет движения и ощущения телом. Предикаты, используемые в разговоре, обычно связаны с теплом-холодом, тяжестью-легкостью и т. п. А именно: «Я так взволнован, что у меня тяжелая голова, и мороз идет по коже» или «Я чувствую, что еще немного, и мы решим эту проблему», «Это очень тяжелый вопрос», «Если покрепче ухватиться за эту мысль...» и т. д. Вспоминая, кинестетик смотрит прямо перед собой или вниз. Плечи и шея подаются вперед, расстояние между ним и партнером максимально близкое, любит прикасаться к партнеру руками; когда жмет

руку, подолгу ее не выпускает. В стрессе выбирает тактику извиняющегося. В речи очень часто звучит «я».

Таким образом, на этапе «ведения» основное внимание уделяется зонам выбора и принятия решения, т. е. ведущим зонам обмена визуальной, аудиальной и кинестетической информации. Разговор на языке партнера во многом облегчает достижение своих целей в межличностной деловой коммуникации. Зная стратегию партнера, мы обращаемся к нему, исходя уже из его, а не своей стратегии. Здесь желательно употребление тех же предикатов, которые употребляет он.

Безусловно, в ходе делового контакта желательно все время говорить на «языке» партнера. Но в процессе накопления жизненного опыта, приобретения практики деловой коммуникации у каждого из нас выработался свой «язык», и во все не обязательно, чтобы собственная модальность и стратегия все время совпадали с партнерской. Чтобы облегчить такую непростую задачу при ведении деловых переговоров, психологи советуют позволить себе в нейтральные моменты общения придерживаться своей стратегии, а в наиболее значимых, ключевых частях разговора – перейти на стратегию партнера, на его «язык».

Одним словом, следя за движениями зрачков, направлением взгляда, жестами, опытный коммуникатор уже через несколько минут разговора определит ведущую «модальность» своего партнера и постарается к нему «присоединиться». Деловой контакт будет обеспечен, если говорить с парт-

нером на его «языке».

Из сказанного видно, что этап ориентации в деловом общении имеет достаточно сложную психологическую структуру и оказывает заметное влияние на поддержание контакта и результативность принятия желаемого решения.

Обсуждение проблемы и принятие решения является главным этапом делового общения. Конечно, предыдущие этапы подготавливают его протекание и во многом определяют успех в достижении цели общения. Однако именно обсуждение проблемы играет решающую роль в достижении согласия. Для этого этапа важное значение имеет владение риторическими приемами, тактикой аргументации. К примеру, в публичном выступлении нельзя злоупотреблять временем и говорить долго. Желательно в начале выступления дать понять, что главное будет в конце, и немного «приоткрыть» это главное. Однако важно помнить, что публичную речь нельзя рассматривать только как способ передачи информации в процессе одностороннего воздействия на слушателей.

Особенностью успешного выступления является то, что оно способно включить слушателей в непосредственный процесс творческого соразмышления. Это достигается проблемностью выступления. Если выступающий формирует и формулирует мысль на глазах аудитории, то между говорящим и слушателями возникает сопереживание, мыслительное содействие, что и составляет основу психологического

контакта.

При выступлении методически оправдано иногда отступать от текста для проведения интересных примеров, сравнений и более четкой аргументации выводов. Вполне допустимо между суждениями делать короткие паузы, что способствует концентрации внимания слушателей на очередной мысли выступающего. Важно, однако, при всех обстоятельствах привлечь слушателей к совместному обсуждению проблемы, чтобы решение получилось общим. Важно научиться убеждать, а не навязывать свою точку зрения.

Закончив выступление, ждите вопросов. При ответах не торопитесь. Не показывайте своего раздражения, если вам задали вопрос, который вы уже освятили в выступлении. По ответам всегда судят о вашей компетентности, поэтому они должны быть обдуманны.

Иногда слушатели могут не согласиться с вашим суждением. В таких случаях не следует обижаться и тем более высказывать недовольство по этому поводу. Важно убеждать, а не навязывать свою точку зрения. Поскольку убеждение чаще формируется и закрепляется в спорах, то несогласие слушателей с вашей точкой зрения позволяет в дискуссии найти истину или приблизиться к ней.

Говоря о формировании убеждений как цели публичного выступления, важно подчеркнуть их сложную структуру. Наряду с систематизированными знаниями убеждение включает в себя эмоциональный и волевой (поведенческий) компо-

ненты. Поэтому их формирование предполагает воздействие на все три компонента: знания, эмоции, волю. К сожалению, в публичных выступлениях мы отдаем приоритеты знаниям и часто недооцениваем эмоциональную сторону общения, слабо воздействуем на мир чувств человека, что отрицательно сказывается на формировании убеждений. Знания, преподносимые без эмоциональной окраски, не могут полноценно усваиваться и, следовательно, переноситься в практику поведения.

Принятие решения – это заключительная часть делового общения. Снятие противоречий и общее согласие достигаются успешностью делового общения на всех этапах. Но иногда предмет общения бывает сложным, и в первом обсуждении не удается достигнуть согласия. В таких случаях целесообразно перенести обсуждение противоречий и не торопиться с согласованием. Опыт показывает, насколько дорого обходятся нам неверные решения и как трудно исправлять допущенные ошибки.

Последним этапом делового общения является *выход из контакта*. Мы заблуждаемся, считая, что выход из контакта при общении не составляет особого труда. В психологии управления известно, насколько влияет первое впечатление на последующую динамику контакта; но известно и то, что *последнее впечатление* оказывает не менее сильное влияние на тот образ, который остается в памяти партнера после встречи с ним. Сформированный образ влияет на реализа-

цию принимаемого решения. Приведем некоторые советы, помогающие достойно выйти из контакта.

Прощание, как и начало встречи, должно быть «приветливым», потому что по психологической нагрузке и своим задачам оно мало чем отличается от приветствия. В момент прощания, как и во время приветствия, несмотря на ритуальность действий, очень важно видеть и чувствовать своего собеседника (чувствовать «мы»). Очень важно также еще раз, как и при знакомстве, «подать себя». И особенно важно выразить ту или иную меру приветливости, симпатии, уважения к человеку.

Не случайно и речевые обороты, употребляемые при прощании, нередко имеют характер добрых пожеланий: «Всего хорошего!», «Всего наилучшего!», «Всего доброго!», «Желаю успеха!», «Успехов!», «Счастливого!» и т. п. В письменной речи оттенок прощания звучит еще более явно: «С наилучшими пожеланиями!», «С глубоким уважением...», «Искренне ваш...» и т. п.

В конце деловых бесед высказываются надежды на дальнейшее сотрудничество и будущие встречи, выражается благодарность. Если приближается праздник – произносятся поздравления с пожеланием здоровья, благ, успехов, творческих достижений.

При прощании подают руку, проявляют «этикетные» формы внимания: встают, провожают до дверей кабинета, помогают надеть пальто (женщинам и людям, старшим по

возрасту), в отдельных случаях провожают до транспорта и помогают войти в него.

Все эти формы прощания красноречиво говорят о важности выражения приветливости при расставании. Однако мера этого выражения зависит от контекста беседы и должна чутко улавливаться каждым из партнеров. В иных ситуациях бывает достаточно кивка головой или сдержанного рукопожатия. Сдержанность – еще не проявление негативного отношения или нежелания будущих встреч.

Главное в финальной, заключительной части беседы – еще раз выразить уважение к собеседнику. Если вы забываете попрощаться (или в какой-то иной форме обозначить завершение контакта), вы проявляете пренебрежение к посетителю, может быть, вовсе того не желая. Если вы не умеете сдерживать свою неприязнь к нему даже в конце беседы, он уходит от вас с обидой. Поэтому одна из основных заповедей выхода из контакта – приветливость.

Но представим себе ситуацию, когда вы спешите, а партнер имеет желание или необходимость о чем-то с вами переговорить. Вы поглядываете на часы, на дверь, слушаете «в пол-уха», а он как будто и не видит, не понимает и продолжает говорить о своем, все более и более вызывая у вас раздражение. Подобная ситуация, если вы помните рассказ А.П. Чехова «Драма», заканчивается и вовсе трагически. Кто в этом случае не прав? Оба. Когда ваш собеседник заметил ваш первый взгляд на часы, он, разумеется, должен был сра-

зу же сделать выводы и осведомиться о вашем времени. Но и вам не следовало доводить ситуацию до раздражения. Что нужно было сделать?

В самом начале встречи, после приветствия, еще не выслушав того важного, с чем партнер пришел, следует сообщить ему о лимите времени, сослаться на обстоятельства, извиниться за то, что не можете сейчас уделить ему достаточно внимания. Если он согласен прийти в другой раз, надо назначить ему время встречи и попрощаться. Если вопрос очень важен для пришедшего к вам человека, лучше всего выслушать его в самой краткой форме, принять быстрое решение и дать, если это возможно, быстрый общий ответ. Затем предложить иное время для более обстоятельного разговора и попрощаться.

Если вопрос очень важен и не может быть решен на ходу, необходимо подчеркнуть его важность и, мотивируя этим обстоятельством, перенести разговор на более удобное время, попрощаться.

Если упущено время начала беседы, придется искать момент, когда вы, взглянув на часы или извинившись, словами сможете прервать собеседника, но, конечно, не в самой важной ее части. От вас в этом случае потребуются максимум корректности и приветливости.

Таковы самые общие, универсальные правила выхода из контакта.

Продуктивное слушание

Продуктивное слушание определяется не только техникой и приемами делового общения, но и достаточно сложными психологическими механизмами взаимопонимания в процессе коммуникации. Следует отметить, прежде всего, заметное влияние на продуктивное слушание сложившихся у собеседника *установок*. Под установками понимается высокообобщенная готовность человека соответствующим образом реагировать на внешнее воздействие. Установки вырабатываются путем отбора из массы актуальных обстоятельств тех, которые повторяются наиболее часто и чаще других согласуются с интересами и стандартизованными условиями деятельности человека. Из совокупности общественных и индивидуальных интересов, с которыми сталкивается человек, он выбирает те, что соответствуют его жизненному сценарию и в его понимании имеют первостепенное значение для решения обсуждаемой проблемы. Поведение этого человека в ситуации делового общения и отражает особенности его ценностной ориентации.

Установка относительно того или иного объекта бывает либо позитивной, либо негативной, но не нейтральной. С возникновением в процессе делового общения некоторого противоречия у собеседников срабатывает конкретная установка – реакция на ситуацию, и он чувствует в себе импульс

к активным действиям, к постановке и реализации задач типичными для него способами. Иначе говоря, сложившаяся установка начинает играть роль организующего и конституирующего фактора поведения собеседника в деловом общении.

Из сказанного вытекает важный вывод о том, что продуктивное слушание во многом зависит от установок партнеров по отношению друг к другу или по отношению к обсуждаемой информации, т. е. от того, как воспринимается партнер по деловому общению. Поэтому этот процесс как обязательная составная часть коммуникации условно называется *перцептивной стороной общения*.

В деловом общении в процесс коммуникации включены как минимум два человека, и в силу сложившихся установок каждый из них является активным субъектом коммуникации. Для того чтобы отстоять свою точку зрения, партнеры по деловому общению вынуждены уподоблять себя другому и принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как каждый партнер понимает потребности, мотивы, установки другого.

Таким образом, продуктивное слушание и взаимопонимание достигается за счет *идентификации* и *рефлексии* собеседников. Важную роль при этом играет степень понимания собеседниками причин того или иного поведения каждого из них. Если же такие причины понимаются неверно или недостаточно четко, то в деловом общении происходит *прити-*

сывание друг другу как причин поведения, так иногда и самих образцов суждения или каких-то более общих характеристик. В результате снижается продуктивность слушания, взаимопонимания и, в конечном счете, достижения цели делового общения.

Для прогнозирования продуктивности делового общения важно принимать в расчет и различные «эффекты», возникающие при восприятии собеседниками друг друга: эффект ореола («галоэффект»), эффект новизны и первичности и эффект стереотипизации. Надо отметить, что сущность галоэффекта связана с формированием специфической установки на воспринимаемого. В результате информация, получаемая о каком-то человеке, «категоризируется» определенным образом, а именно: накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, сформированный ранее, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. По сути это и есть влияние прошлого опыта на восприятие, проявляемого в законах *анперцепции*.

«Эффект первого впечатления и новизны» особенно сильно сказывается на формировании первого впечатления о человеке: при благоприятном впечатлении неизвестные качества собеседника оцениваются положительно и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок. В этом и проявляется суть данного эффекта.

В более широком плане все эффекты можно рассматривать как явление стереотипизации. Как правило, стереотипы возникают на основе ограниченного прошлого опыта, в результате коммуникатор в деловом общении стремится строить выводы на базе ограниченной информации, что приводит к возникновению предубеждения и сужения возможности достижения коммуникативной цели.

Продуктивное слушание сопряжено с эмоциями, чувствами, сопереживаниями. Внешнее выражение этих человеческих свойств проявляется в мимике, интонации, темпе движений и пр. Будучи своеобразным сигнальным комплексом, весь комплекс информирует собеседников о психических состояниях партнеров по деловому общению и благодаря действию механизма «заражения» заметно сказывается на процессе и результатах коммуникации.

На продуктивное слушание заметное влияние оказывает самооценка в деловом общении. Чтобы правильно понимать свою суть, видеть перспективу самосовершенствования, необходимо прежде всего объективно оценивать себя, «прикинуть», как вы относитесь к себе, насколько уважаете себя, довольны ли собой? Когда особенно недовольны и почему? Иными словами, необходимо поговорить честно с самим собой. Дело в том, что самооценка является мощнейшим регулятором нашего поведения, от нее во многом зависит раскрытие наших потенциальных возможностей. А отношение к себе, заложенное в самооценке, влияет на эффек-

тивность делового общения.

Заниженная самооценка сковывает человека. Завышенная, связанная с переоценкой своих возможностей, не позволяет оптимально вписываться в ситуацию, формирует негативное отношение партнеров. Как занижение, так и завышение самооценки участников общения не способствует его конструктивности, а порой и просто разрушает общение.

Самооценка может меняться под влиянием самых разных факторов: социальной ситуации, понимания отношения к вам окружающих, содержания и результатов деятельности и т. п. Интересен в этом отношении эксперимент, проведенный американскими психологами.

Людям, желающим занять определенную должность в фирме, предлагали самостоятельно оценить несколько своих личных качеств, отметив их в специальных бланках. Затем в приемной появлялся мнимый претендент на ту же должность. В одном случае это был хорошо одетый, самоуверенный, интеллигентного вида человек с портфелем («мистер Чистик»), в другой – опустившаяся (в грязной рубашке и туфлях на босу ногу) личность («мистер Грязник»). После этого подлинных претендентов на должность под удобным предлогом просили вторично заполнить те же самооценочные бланки. И что же? После встречи с «мистером Чистиком» уровень их самооценки снижался, а с «мистером Грязником» – повышался. Дело в том, что люди непроизвольно соизмеряли свой уровень притязаний с обликом другого

претендента, сравнивали себя с ним, хотя этого от них никто и не требовал.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.