

Денис Шевчук

Деловое общение



Денис Александрович Шевчук

Деловое общение

Текст предоставлен литагентом
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=179219

Деловое общение: ; 2007
ISBN

Аннотация

Изложение принципов делового общения базируется на объединении научной и практической проблематики таких дисциплин, как лингвистика, риторика, психология, этика, логика, менеджмент. Учит преодолевать барьеры в общении, искусно вести деловой разговор, переговоры, совещания, убеждать, не позволять собеседнику манипулировать собой, успешно выступать перед аудиторией. Адресовано студентам экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела и PR, бизнесменам. Может быть использовано как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы.

Содержание

Тема 1. Вербальные средства коммуникации	4
Тема 2. Слушание в деловой коммуникации	19
Тема 3. Невербальная коммуникация	29
Занятие 1. Невербальные средства коммуникации	29
Занятие 2. Организация пространственной среды	47
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Денис Александрович Шевчук

Деловое общение

Тема 1. Вербальные средства коммуникации

*Менеджер – наемный управленец, начальник!
Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не
менеджер, а максимум специалист!*
Денис Шевчук

*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но
оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что
имел.*
Даниэл Уэбстер

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

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что со-

временный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Его величество Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение – это столп, стержень, основа существования человека.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т. д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, **язык** – это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

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

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

предшествующих поколений.

Язык – это и орудие, инструмент культуры. Он формирует личность человека, носителя языка, через навязанные ему языком и заложенные в языке видение мира, менталитет, отношение к людям...

Таким образом, язык используется в самых разных *функциях*. Сколько их? Лучше других ответил на этот вопрос американский лингвист Э. Сепир: «Трудно с точностью установить функции языка, так как он настолько глубоко коренится во всем человеческом поведении, что остается очень немногое в функциональной стороне нашей сознательной деятельности, где язык не принимал бы участия». Назовем основные:

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

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

Аккумулятивная. Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многове-

ковая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

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

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

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

Этническая. Язык как средство объединения народа.

Типы приема и передачи информации

Человек использует естественный язык с двумя целями: не только передать информацию, но еще и понять мир. Но оказывается, что прием и передача информации могут быть осуществлены, кроме естественного языка, как минимум еще двумя способами, соответствующими двум интеллектуальным возможностям человека: образному мышлению и сенсорике.

Образное мышление – это восприятие мира в виде картинки. Художественное полотно или скульптура – это тоже текст, несущий немалую смысловую нагрузку. Мышление зрительными образами знакомо каждому человеку, например, когда он вспоминает эпизод из своей жизни, не расчлененный словесно, а зафиксированный сознанием в виде фотографии.

Под **сенсорикой** понимается биоэнергетический способ обмена информацией, при котором человек ничего не говорит и ничего не демонстрирует, но при этом передает информацию, и она воспринимается теми, к кому она направлена.

Таким образом, при глубоком анализе становится очевидным, что от природы люди наделены 3 разными формами мышления: естественным языком, образным и сенсорным мышлением.

Как работает естественный язык в своей речевой функции, мы наблюдаем постоянно: текст → слова → слово → значение.

Как функционирует образное мышление? Восприятие мира осуществляется не расчлененно, а единой картинкой. Живописное полотно нельзя расчленить на элементы (как текст), оно воспринимается целиком. Человек получает больше информации, переходя от правой к левой части картины. Значит, по сравнению с естественным языком это принципиально иная форма восприятия. Люди с развитым образным мышлением воспринимают мир иначе, чем люди

с преобладанием мыслительной языковой функции.

Перейдем теперь к сенсорному мышлению. Основу этого феномена (то есть передачи информации без помощи известных науке анализаторов) следует искать, видимо, на самом глубоком «клеточном» уровне.

Оказывается, что лишенная зачатков нервной системы и каких-либо рецепторов клетка способна демонстрировать ясновидение – «клеточную телепатию».

Рассмотренные три способа приема и передачи информации находятся в неодинаковом взаимодействии друг с другом.

Естественный язык реализуется посредством речевого аппарата и слухового анализатора. Образное мышление в основном связано со зрительным анализатором, но, кроме того, в канале передаче информации задействованы руки, которые лепят и рисуют. При биосенсорном воздействии анализатором, видимо, является все человеческое тело.

Приоритет неодинаковых типов мышления у разных людей имеет огромное значение для практики общения. Когда вы входите в речевую коммуникацию с другим человеком (частную, деловую, официальную) следует не только провести всесторонний анализ его личности, но и составить представление о том, какой тип мышления в нем преобладает и подстроиться к нему (Шевчук Д. А. Деловое общение: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

Язык – речь – речевая деятельность

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

Существует несколько видов *речевой деятельности*:

говорение – использование языка для того, чтобы что-то сообщить;

слушание – восприятие содержания звучащей речи;

письмо – фиксация содержания речи на бумаге;

чтение – восприятие зафиксированной на бумаге информации.

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

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

Литературная форма языка, иначе – *литературный язык*, понимается говорящими как образцовая. Основной признак литературного языка – наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет 2 формы: устную и письменную. Первая – звучащая речь, а вторая – графически оформленная. Устная форма изначальна. К *нелитературным* формам языка относятся территориальные и социальные диалек-

ты, просторечие.

Стили русского литературного языка

Функциональные стили – это разновидности языка, определяемые сферами деятельности человека и имеющие свои нормы отбора и сочетания языковых средств.

Каждый стиль отличается от других следующими признаками:

- сферой использования;
- целью общения;
- формами, в которых он существует;
- набором языковых средств.

Современный русский литературный язык представляет собой систему стилей:

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический.

Научный стиль. Главные функции – информативная и воздействующая. Ведущий признак терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили.

Черты научного стиля:

- отвлеченность,
- обобщенность,
- подчеркнутая логичность и связность выражения.

Официально-деловой стиль. Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции – повелевающая и информативная. Черты официально-делового стиля:

- точность;
- предписывающий характер;
- обезличенность;
- стандартность;
- тенденция к стереотипу.

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

- экспрессивность, эмоциональность,
- наличие гибкого стандарта.

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

Язык художественной литературы. Вся организация языковых средств в художественной литературе подчинена не просто передаче содержания, а передаче художественными средствами. Главная функция языка художественной литературы – эстетическая (или поэтическая). С этой целью в языке художественной литературы могут использоваться не только функциональные разновидности литературного языка, но и нелитературные формы национального языка: диа-

лекты, просторечие, жаргонизмы.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы функции языка в общении?
2. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
3. Чем отличается научный стиль речи?
4. Чем отличается публицистический стиль речи?
5. Чем отличается разговорная речь?
6. Вспомните типы приема и передачи информации.

Задание 1

Наугад выберите по паре слов из каждой колонки и используйте их как «затравку» для создания рассказа. На бумаге или в голове разработайте сценарий.

Фнаско	Статуя	Спираль
Океан	Ноготь	Финиш
Путешествие	Мостовая	Кнопка
Бумажник	Пальто	Вор
Дыня	Фанера	Суфле
Сон	Харизма	Ковбой
Мотоцикл	Армия	Коробка
Собака	Нос	Палка
Преступление	Хоккей	Плод

Задание 2

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

· *Творчество подобно приготовлению торта.*

- Творчество подобно падению в грязь.
- Творчество подобно любви.
- Творчество подобно починке протекающего крана.
- Творчество подобно заточке топора.

Задание 3

Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливают их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что _____
для бизнеса.
2. Цветок вызывает радость так же,
как _____ гнев.
3. Кран для _____ то же,
что _____ для свободы.
4. Мой дом – это _____.
5. Моя работа – это _____.
6. Беспокойство – это _____.
7. Правда – это _____.
8. Власть – это _____.
9. Успех – это _____.
10. Счастье – это _____.
11. Любовь – это _____.
12. Идеалы – это _____.

13. *Размышление* – это _____.

14. *Жизнь* – это _____.

Задание 4

Вообразите смешение различных видов восприятия. Например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

- *Чем пахнет слово «участвовать»?*
- *Каково на ощупь число «семь»?*
- *Какой вкус у голубого цвета?*
- *Как выглядит идея свободы?*
- *Какая форма у вторника?*
- *Каков вкус радости?*

Задание 5

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что корабль поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Задание 6

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А. С. Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

Эпизод первый: заключение трудового соглашения.

«Нужен мне работник:

Повар, конюх, плотник.

А где мне найти такого

Служителя не слишком дорогого?»

Балда говорит: «Буду служить тебе славно,

Усердно и очень исправно,

В год за три щелка тебе по лбу,

Есть же мне давай вареную полбу».

Призадумался поп,

Стал себе почесывать лоб.

Щелк щелку ведь рознь.

Да понадеялся он на русский авось.

Поп говорит Балде: «Ладно.

Не будет нам обоим накладно...»

Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.

- Все ли условия соглашения выполняются?
- Как выполнил Балда свои обязанности?

Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

Задание 7

Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

Задание 8

Придумайте фразы со словами: *терпение, терпеливость, терпимость, толерантность*.

Задание 9

Продолжите фразы:

- Стало ясно, что трудности с каждым годом будут _____.
- Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет _____.

· Моя тревога _____ с каждым днем.

· Площадь засоленных почв _____ с

каждым годом.

(*возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться*)

Задание 10

Подберите синонимы к слову *сказал*.

Задание 11

Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.*

Задание 12

«Переведите» наукообразные фразы:

· *Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.*

· *Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).*

Тема 2. Слушание в деловой коммуникации

Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие.

Лабрюйер

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

Умение слушать – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40 % служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, проце-

дурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25 %.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

слушание – 40 % рабочего времени, говорение – 35 %, чтение – 16 %, письмо – 9 %.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Трудности эффективного слушания: отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют внутренние и внешние помехи слушанию. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чем-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом ;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);
- слишком высокая или слишком низкая температура в помещении;
- плохая акустика;
- окружающая обстановка или пейзаж;
- поглядывание на часы;

- телефонные звонки;
- акцент говорящего, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент исчерпан;
- чрезмерная загруженность на работе;
- плохая погода;
- цвет стен в помещении (красный – раздражает темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет);
- неприятные запахи в помещении;
- привычка держать в руках посторонние предметы;
- непоседливость, суетливость слушателя, а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, рисовать).

Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть исходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т. д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;
- партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, неуверен в себе.

Активное рефлексивное слушание. При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь с процессе слушания может осуществляться различными способами:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- перефразирование, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);
- отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

Рекомендации идеальному слушателю

- Не прерывайте и не перебивайте собеседника (*дайте человеку закончить свою мысль. К тому же тишина стимулирует людей продолжать говорить. Выслушивайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос*).
- Не смотрите на часы (*если вам очень надо посмотреть на часы, сделайте это незаметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться*).
- Не заканчивайте предложение за собеседника (*прервав*

человека словами «Это я уже слышал», вы отбиваете у него всякое желание продолжать общаться с вами).

· Задав вопрос, дождитесь ответа (очень многие задают вопрос и сами же на него отвечают, говоря при этом, что это происходит из-за возникающей паузы. Но пауза – это хорошо, значит, клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдавать ответ моментально. Пауза нервирует, но если вы задали вопрос, то дождитесь ответа).

· Примите соответствующую позу (не разваливайтесь на стуле, говоря тем самым клиенту: «Ну рассказывай, я тебя слушаю». Сидите прямо, наклонитесь слегка вперед. Наклон вперед свидетельствует о заинтересованности человека).

· Не ведите переговоры, если вы себя плохо чувствуете.

Покажите собеседнику, что вы его слушаете:

· Поддерживайте визуальный контакт (даже если вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрит куда угодно, он сделает единственный вывод – вам неинтересно и вы его не слушаете).

· Повернитесь к собеседнику лицом (беседовать с клиентом, повернувшись к нему боком или спиной, а лицом к компьютеру или к чему угодно, просто некрасиво. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, одного поворота головы недостаточно).

· Кивайте (это очень эффективный способ показать собеседнику, что вы его слушаете и понимаете. Соглашаясь или понимая, о чем говорит наш собеседник, мы киваем про-

извольню. Но, кивая слишком часто, вы сообщаете собеседнику, что ваше терпение закончилось и ему пора закругляться).

· Установите вербальную обратную связь («Да, конечно, это интересно...» и т. д. – все это вербальная реакция, подтверждающая, что мы слушаем нашего собеседника. Всем нам необходимо подтверждение того, что нас слушают).

· Задавайте уточняющие вопросы (если вам что-то неясно или вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы. Существует множество уточняющих вопросов: «Вы имеете в виду, что...», «Правильно ли я вас понял...», «Поясните, пожалуйста...», «Вы хотите сказать...», др.).

· Не поддавайтесь соблазну опровергать новую для вас информацию (люди предпочитают спорить. Если вы услышали от собеседника что-то не соответствующее вашим убеждениям или отличное от ваших представлений, не накидывайтесь на него и не обороняйтесь, отстаивая свою точку зрения. Лучше просто спросите: «Откуда у вас такие сведения?», «Почему вы так считаете?», «Чем объясняется ваша позиция?»).

· Избегайте синдрома: «А у меня» (клиент может рассказывать о чем угодно, не надо пытаться произвести на него впечатление своим «еще более крутым» личным опы-

том, выхватывая у него инициативу. Похвастаться собой вы всегда успеете, а вот клиент, после того как его перебили, может вообще замолчать и закрыться. Вам это надо?).

· Делайте себе пометки (это имеет следующие преимущества: вы подавляете в себе импульс прервать говорящего; вы на бумаге можете отреагировать на возможную начинающуюся злость с вашей стороны и успокоиться для вашего ответа в дальнейшем; уже при слушании вы сможете отделить важное от второстепенного; вы можете быть уверены в том, что действительно детально вошли во все существенные проблемы, когда придет ваша очередь говорить; ваш партнер по переговорам видит, что к нему серьезно относятся, если вы считаете нужным делать для себя заметки во время выступления).

Вопросы для самоконтроля

1. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?
2. Что дает людям умение слушать?
3. Каковы трудности эффективного слушания?
4. Какие ошибки допускают те, кто слушают?
5. Перечислите «вредные привычки» слушания.
6. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
7. Каковы внешние помехи слушания?
8. В чем особенности направленного, критического слу-

шания?

9. Какова специфика эмпатического слушания?

10. В чем особенность нерефлексивного слушания?

11. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?

12. «Обратная связь». Каковы ее виды и способы осуществления?

Задание 1

Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

Задание 2

Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

Задание 3

Проанализируйте, какой стиль слушания – мужской или женский – вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать?

Задание 4

Проведите небольшие эксперименты с близкими друзья-

ми. Попробуйте во время разговора сделать непроницаемое лицо и никак не реагировать на слова собеседника. В другом разговоре попробуйте усердно кивать и преувеличенно отражать эмоции партнера. В третьем – примите ту же позу, что и собеседник, а когда он разговорится, резко измените ее. Внимательно следите за состоянием рассказчиков во всех экспериментах. Результат обсудите с ними.

Последний эксперимент позволяет прийти к выводу: подражание позе и жестам партнера создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться, неподражание действует наоборот.

Задание 5

Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

Задание 6

Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.

Тема 3. Невербальная КОММУНИКАЦИЯ

Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют.

Восточная мудрость

Занятие 1. Невербальные средства коммуникации

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- слова,
- интонация,
- тембр голоса,
- жесты, пластика,
- энергетический импульс.

Первые три традиционно относятся к компетенции лингвистики, четвертая – к невербальной коммуникации, пятая – к экстрасенсорике.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос –

38 %, а слова – всего 7 %.

Почему?

- часто употребляются неосознанно;
- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

На основании намеренности-ненамеренности различают три типа **невербальных средств**:

- поведенческие знаки (дрожь и т. д.);
- ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т. д.);
- собственно коммуникативные знаки.

Язык – это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система НВК – семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система НВК противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами де-

монстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

Жестикуляция в деловом разговоре

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

<p align="center">Жесты уверенности</p>	<p>кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят, во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони</p>
<p align="center">Жесты неуверенности, раздражения</p>	<p>прижатые вплотную к бокам локти, ёрзание в кресле; одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины); потирание уха</p>
<p align="center">Жесты, выражающие агрессивность</p>	<p>тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; поза на стуле «вверхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность</p>
<p align="center">Жесты несогласия</p>	<p>боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</p>
<p align="center">Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</p>	<p>рука у щеки, один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками; рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</p>

Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации

<i>Жесты</i>	<i>Возможная интерпретация</i>
Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	Ощущает неполный контакт
Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	Человек замкнут
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

Глаза являются самыми мощными знаками НВК:

· они занимают центральное положение;

· через зрительный анализатор проходит 87 % всей информации (9 % проходит через слуховой анализатор, 4 % – информация, поступаемая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на вас смотрит?

2. Долго ли он смотрит?

3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения – и Вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют **три вида взгляда**: деловой, социальный и интимный.

Деловой взгляд направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам. *Социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта. *Интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

Обратите внимание, если

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении

с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему важно понимать язык телодвижений?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

Задание 1

Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

Задание 2

Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

Задание 3

В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменениями состояния собеседника.

Задание 4

Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

Задание 5

Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркалить» его

жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

Задание 6

Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Вторым участником (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третьим участником (В) будет «режиссером»: после того, как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.

Задание 7

Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны.

Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Вторая часть упражнения. Обсуждайте тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим.

Задание 8

Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изоб-

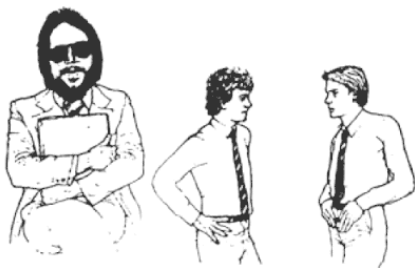
раженных на них людях





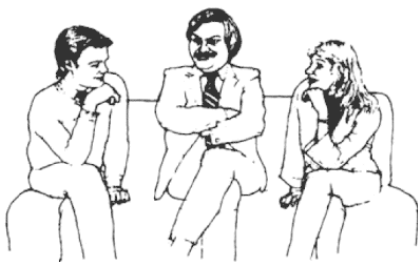


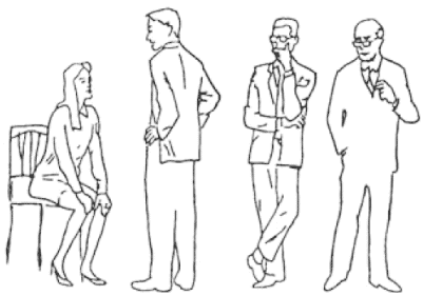












Занятие 2. Организация пространственной среды

Человек всегда пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность.

В речевой коммуникации существует четыре зоны приближения:

- **350 см и более** – публичная (открытая) зона (*расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией*);

- **120 см – 350 см** – социальная зона (*то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15+– 7 человек*);

- **45 см – 120 см** – личная зона (*нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами*);

- **45 см и менее** – интимная зона (*в деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято*).

Если человек не ощущает коммуникативного пространства, он почти наверняка психически болен. Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

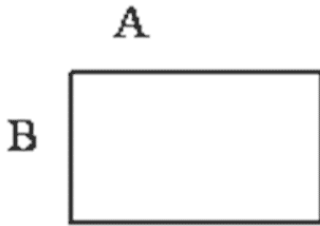
К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие стульев, освещение, оснаще-

ние, источники электричества и т. д. Места для сидения должны быть так оснащены и так установлены, чтобы свет не падал в глаза и чтобы каждый мог хорошо видеть все средства визуализации.

Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

1. Угловая позиция подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

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.